

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



**Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences
financières et comptabilité**

Option : Comptabilité et Finance

Thème

**La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques
opérationnels**

« Cycle achats au sein de BEL ALGERIE. »

Réalisé par :

OUALI Fatima

SEBA Aya

Encadré par :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Lieu de stage : BEL ALGERIE

Période de stage : du 19-02-2024 au 28-04-2024.

Promotion : 2023/2024

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



**Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences
financières et comptabilité**

Option : Comptabilité et Finance

Thème

**La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques
opérationnels**

« Processus d'achats au sein de BEL ALGERIE. »

Réalisé par :

OUALI Fatima

SEBA Aya

Encadré par :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Lieu de stage : BEL ALGERIE

Période de stage : du 19-02-2024 au 28-04-2024.

Promotion : 2023/2024

Remerciements

Nous exprimons notre gratitude envers Dieu le Tout-Puissant pour nous avoir accordé la santé et la volonté nécessaires pour entreprendre et mener à terme ce mémoire.

À l'achèvement de ce travail, nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce projet de fin d'études.

En premier lieu, nous tenons à remercier chaleureusement Madame HAMOUCHE Ouehchia pour l'honneur qu'elle nous a fait en nous encadrant, et grâce à qui nous avons pu mener à bien ce travail.

Nos sincères remerciements vont tout particulièrement à Madame BOUDHAR Hafidha et nos mentors au sein de BEL ALGERIE, pour leurs encouragements, leur soutien et leur implication tout au long de ce projet.

Nous exprimons également notre gratitude envers les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Nous tenons à témoigner notre reconnaissance envers l'ensemble du corps professoral et administratif de l'Ecole Supérieure de Commerce pour leur disponibilité et leur attention tout au long de notre parcours universitaire.

Enfin, nous remercions chaleureusement les membres de nos familles ainsi que nos amis pour leurs encouragements constants.

Dédicace

En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce travail :

À celle qui par amour et tendresse m'a élevé et fait de moi ce que je suis, ma très chère mère.

À mon père, je lui dis merci du fond de mon cœur pour ton éducation, ton sacrifice qui m'a permis d'avoir cette réussite et ce bonheur.

À mes chères sœurs et frères qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager et soutenir au long de mes études.

À mon binôme SEBA AYA pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

À tous les amis que j'ai connu jusqu'à maintenant.

FATIMA

Dédicace

En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce travail :

À mes parents, pour leur soutien indéfectible et leur amour inconditionnel tout au long de ce parcours académique. Leur encouragement et leur confiance ont été mes plus grandes motivations.

*À mes frères **IMADE** et **MOUSSA**.*

*A ma sœur **HADIL**.*

*À mon binôme **OUALI FATIMA** pour sa collaboration, sa patience, son aide, sa sagesse et générosité, ainsi que toute la famille **OUALI**.*

*À ma très chère copine **MANEL**, à mes amis, pour leur précieuse présence et leurs encouragements lors des moments de doute.*

À mes enseignants, pour leur guidance et leur expertise qui ont enrichi mon apprentissage.

Et enfin, à toutes les personnes qui ont croisé ma route et m'ont inspiré, ce travail est le fruit de nos échanges et de nos réflexions partagées.

AYA

Remerciement	IV
Dédicace	
Sommaire	I
Liste des abréviations	II
Liste des tableaux	III
Liste des figures	IV
Liste des annexes	V
Résumé	VI
Introduction générale	A-C
Chapitre 01 : Cadre théorique de l’audit interne	1
Section 1 : Contenu du contrôle interne	3
Section 2 : Généralités sur l’audit interne	15
Section 3 : Conduite d’une mission d’audit interne	19
Chapitre02 : L’alliance audit interne et gestion des risques opérationnels	30
Section 1 : Notions fondamentales sur le risque opérationnel	32
Section 2 : Identification et gestion des risques opérationnels	41
Section 3 : Audit interne et gestion des risques opérationnels	49
Chapitre3 : Audit du cycle achat au sien de l’entreprise BEL ALGERIE	57
Section 1 : Aperçu général sur l’entreprise BEL ALGERIE	59
Section 2 : Mode de fonctionnement du cycle achat au sein de BEL ALGERIE	67
Section 3 : Résultats de la mission d’Audit interne menée au sein de BEL ALGERIE	74
Conclusion générale	92
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Abréviation	Signification
AAA	American Accounting Association
AI	Audit Interne
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AMF	Autorité des Marchés Financiers
AR	Accusé de Réception
BC	Bon de Commande
BL	Bon de Livraison
BR	Bon de Réception
CDC	Cahier De Charge
COCO	Criteria On Control Committee
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
DA	Demande d'Achat
DB	Demande de Besoin
FEI	Financial Executives International
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
IFAC	International Federation of Accountants
IFACI	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
IIA	The Institute of Internal Auditors
IMA	Institute of Management Accountants
ISA	International Standards on Auditing
ISO	Internationale Standards Organisation
PWC	Price Waterhouse Coopers"
QCI	Questionnaire de Clôture Interne
RA	Risque d'Audit
RCI	Risque du Contrôle Interne
RI	Risque Inhérent
RND	Risque de Non Détection
RO	Risque Opérationnel
TCO	Tableau Comparatif des Offres

N°	Intitulé	Page
01	Normes internationales d'audit : normes de qualification et normes de fonctionnement	18
02	Modèle de la FRAP : Feuille de révélation et d'analyse de problème	28
03	Exemple d'un tableau de bord pour les risques opérationnels	54
04	Questionnaire destiné au responsable des achats.	76
05	Test de conformité	79
06	Test sur les commandes, rapprochement BL/BC et mode de règlement	80
07	Faiblesses de l'entreprise	81
08	FRAP 1	81
09	FRAP 2	82
10	FRAP 3	82
11	FRAP 4	83
12	FRAP 5	84
13	FRAP 6	84

N°	Intitulé	Page
01	Pyramide du COSO-I	04
02	Démarche globale du référentiel intégré du contrôle interne	05
03	Processus d'engagement vers un objectif du COCO	07
04	Processus d'achat	10
05	Différentes étapes et acteurs du processus d'achats	14
06	Processus de réalisation d'une mission d'Audit Interne	20
07	Outils de l'audit interne	26
08	Conceptualisation et définition du risque	33
09	Risque d'anomalies significatives	35
10	Risque d'audit	36
11	Caractéristiques de la cartographie des risques	45
12	Gestion des risques opérationnels	46
13	Organigramme générale de l'entreprise BEL ALGERIE	61
14	Niveaux de contrôle interne au sein de BEL ALGERIE	68
15	Processus d'achat au sein de BEL ALGERIE	70
16	Tableau de séparation des taches	78

Liste des annexes

N°	Intitulé
01	Questionnaire de contrôle interne (QCI)
02	FRAP1
03	FRAP5
04	FRAP6
05	Tableau d'identification des risques
06	Bon de commande
07	Facture
08	Bon de réception
09	Bon de livraison
10	Facture proforma

L'audit est un élément crucial pour garantir le bon fonctionnement et la transparence des organisations, qu'il s'agisse d'entreprises, d'institutions gouvernementales ou d'organismes. L'objectif de cette étude est de comprendre comment l'audit interne contribue à maîtriser les risques opérationnels dans le cycle achat au sein de l'entreprise BEL ALGERIE.

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une méthodologie qualitative, qui combine une analyse approfondie des documents relatifs aux politiques, aux procédures et aux dispositifs de contrôle interne de l'entreprise, avec un questionnaire adressé au responsable des achats afin de recueillir davantage d'informations.

Cette approche, qui mêle analyse documentaire et enquête, nous a permis d'identifier certains risques et de proposer des ajustements pour les maîtriser. Ainsi, nous avons pu conclure que l'audit interne est un outil essentiel dans la prévention et la gestion des risques opérationnels.

Mots clés : contrôle interne, processus achat, audit interne, risque opérationnel, gestion du risque.

ملخص

عملية التدقيق عنصر حاسم لضمان حسن سير العمل والشفافية في المنظمات، سواء كانت شركات أو مؤسسات حكومية أو هيئات. تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في السيطرة على المخاطر التشغيلية في دورة الشراء داخل شركة بيل الجزائر.

للبحث في هذه الإشكالية، اعتمدنا منهجية نوعية تجمع بين تحليل معمق للوثائق المتعلقة بسياسات وإجراءات وأدوات الرقابة الداخلية للشركة، تليها استبيان موجه إلى مدير المشتريات لجمع المزيد من المعلومات.

سمحت لنا هذه المقاربة، التي تجمع بين تحليل الوثائق والاستبيان، بتحديد بعض المخاطر واقتراح تعديلات للسيطرة عليها. وبالتالي، تمكنا من استنتاج أن التدقيق الداخلي هو أداة أساسية في الوقاية من المخاطر التشغيلية وإدارتها.

كلمات مفتاحية: رقابة داخلية، دورة الشراء، تدقيق داخلي، خطر تشغيلي، ادارة المخاطر

Introduction générale



Contexte de l'étude

Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, les organisations sont soumises à une diversité de risques opérationnels susceptibles de compromettre leur stabilité financière, leur réputation et leur capacité à atteindre leurs objectifs. La gestion efficace de ces risques est devenue une priorité essentielle pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Dans ce contexte, l'audit interne, joue un rôle crucial. En évaluant l'efficacité du système de contrôle interne et en fournissant des conseils à la direction, l'audit interne contribue activement à l'identification, à l'évaluation et à l'atténuation de ces risques opérationnels.

Avec les solides justifications présentes, l'importance de l'audit interne est renforcée dans le contexte algérien. Alors que l'Algérie poursuit son développement économique dans un environnement en constante évolution, les entreprises du pays doivent faire face à de nombreux risques opérationnels, tels que la conformité réglementaire, les menaces de sécurité et les défis liés à la gestion des ressources. Il est donc essentiel d'adopter une approche proactive pour gérer ces risques et assurer la stabilité et la compétitivité des entreprises nationales. C'est dans ce contexte que l'audit interne devient un outil crucial.

La gestion des risques est devenue une préoccupation majeure pour l'entreprise, car les risques peuvent avoir un impact significatif sur leurs activités, leur réputation et leur rentabilité. Dans ce contexte, l'audit interne peut jouer un rôle clé dans la gestion des risques en fournissant une assurance objective et en évaluant l'efficacité des processus de gestion des risques existants.

BEL ALGERIE, l'entreprise qui nous a accueilli pour effectuer notre stage pratique, fait partie de ce paysage économique non isolé du risque, elle fait appel à l'audit interne pour évaluer la robustesse des processus internes et des systèmes de contrôle.

Le cycle d'achat est l'un des cycles clés de BEL ALGERIE, et nous avons eu accès à celui-ci pour l'évaluer. En mettant l'accent sur la transparence, l'intégrité et la conformité aux normes réglementaires, l'audit du cycle d'achat chez BEL ALGERIE vise à évaluer chaque étape du processus, depuis l'identification des besoins jusqu'au paiement des factures, en passant par la passation des commandes et la réception des biens ou services.

Problématique et sous questions soulevées

L'objectif principal de cette étude est d'explorer le rôle et l'impact de l'audit interne sur le bon fonctionnement de l'entreprise BEL ALGERIE, en particulier dans l'identification et la gestion des risques opérationnels liés au cycle d'achat. De ce fait, la problématique suivante a été soulevée :

Dans quelle mesure l'audit interne influence-t-il la gestion des risques opérationnels liés au cycle achat au sein de BEL ALGERIE ?

Afin de répondre à cette problématique, nous examinons les sous-questions suivantes :

- Quels types de risques opérationnels spécifique au cycle achat l'audit interne permet-il de détecter chez BEL ALGERIE?
- Comment s'est déroulée la mission d'audit interne sur le cycle d'achat chez BELALGERIE et quels en ont été les résultats ?

Hypothèses associées

Les hypothèses que nous avons formulées à partir de ces questionnements sont les suivantes :

Hypothèse principale : L'audit interne chez BEL ALGERIE contribue significativement à la gestion des risques opérationnels liés au cycle achat en identifiant et en évaluant ces risques.

Sous hypothèses 1 : L'audit interne identifie et atténue principalement les risques de non-conformité, les erreurs de procédures et les fraudes potentielles dans le cycle achat chez BEL ALGERIE.

Sous hypothèses 2 : La mission d'audit interne sur le cycle d'achat chez Bel ALGERIE s'est déroulée de manière approfondie, révélant les forces et les faiblesses du système.

Méthodes et outils de recherche utilisés

Dans le but d'atteindre l'objectif de cette étude et de répondre aux questions posées, une approche mixte a été adoptée.

Pour la partie qualitative, nous avons effectué une étude de cas sur BEL ALGERIE afin d'obtenir des données et des informations détaillées. En plus de la documentation, nous avons également eu des échanges avec le responsable du service des achats pour approfondir notre compréhension.

Dans la partie quantitative, nous avons utilisé des questionnaires pour recueillir des données mesurables et obtenir des réponses claires de la part des membres de service achats. Cette approche nous a permis d'avoir une vision complète de la contribution de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels.

Motivations pour le choix du thème

Avant d'entamer l'étude, il est important de clarifier les raisons qui motivent notre choix. Ces raisons incluent :

- Analyser le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques dans les organisations.
- Évaluer l'efficacité des pratiques d'audit interne dans la gestion des risques.
- Identifier les facteurs clés de succès pour une contribution efficace de l'audit interne à la maîtrise des risques.

Plan de travail

Pour réaliser cette recherche, nous avons jugé utile de la diviser en trois chapitres :

Le premier chapitre traitant le cadre théorique de l'audit interne sera composé de trois sections. Dans la première section, nous nous intéressons au contenu du contrôle interne. Dans la deuxième section, nous traitons la notion de l'audit interne. Dans la troisième section, nous parlerons sur la conduite d'une mission d'audit interne.

Le second chapitre intitulé « l'alliance audit interne et gestion des risques opérationnels » sera constitué de trois sections. Dans la première section, nous traitons les notions fondamentales liées au risque opérationnel. Dans la deuxième section, nous abordons l'identification et la gestion des risques opérationnels. Dans la troisième section, nous représenterons le lien entre L'audit interne et la gestion des risques opérationnels.

Le dernier chapitre fera l'objet d'une mission d'audit interne effectuée au niveau de l'entreprise BEL ALGERIE, afin de montrer la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels liés au processus achat, qui sera abordé dans un premier temps par l'étude de l'organisme d'accueil.

Suivie par une analyse du le processus achat et ses différentes étapes au sein de BEL ALGERIE, dans la deuxième section.

Pour finir, avec la troisième section qui examinera les résultats de la mission d'audit interne portant sur le cycle des achats.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne



Chapitre 01 : cadre théorique de l'audit interne

Introduction

Section 01 : Contenu du contrôle interne

- 1 : Définition du contrôle interne.
- 2 : Objectifs et composantes du contrôle interne.
- 3 : Présentation du cycle d'achats.

Section 02 : Généralités sur l'audit interne

- 1 : Historique, définition et objectifs de l'audit interne.
- 2 : Caractéristiques de l'audit interne
- 4 : Présentation des normes de l'audit interne.

Section 03 : Conduite d'une mission d'audit interne

- 1 : Définition d'une mission d'audit interne.
- 2 : Différentes phases d'une mission d'audit interne.
- 3 : Outils et techniques de l'audit interne

Conclusion

Introduction

L'audit interne, initialement issu du contrôle comptable et financier, a évolué pour englober un champ bien plus vaste. Aujourd'hui, il répond aux exigences croissantes de la gestion complexe des entreprises. Son rôle est d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice de leurs responsabilités en évaluant la suffisance et la réalité du système de contrôle interne. L'audit interne contribue ainsi à toutes les activités de l'entreprise.

Dans des environnements juridiques et culturels variés, l'audit interne s'adapte aux organisations de diverses tailles, structures et complexités. Il peut être exercé par des professionnels spécialisés. Son champ d'intervention couvre l'ensemble des processus de l'entreprise, y compris le cycle d'achat qui fait l'objet de notre étude de terrain.

L'audit interne évalue l'efficacité du contrôle interne en examinant les processus, les procédures et les systèmes de gestion de l'entreprise

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige une rigueur absolue. Pour s'y conformer, la fonction d'audit interne doit respecter les normes professionnelles et adopter une méthodologie précise.

Afin de fournir une base conceptuelle et méthodologique solide pour la compréhension et la pratique de l'audit interne. Dans ce premier chapitre, nous explorerons dans la première section les concepts fondamentaux de l'audit interne, en mettant l'accent sur le contrôle interne (définition et objectifs). Dans la deuxième section nous aborderons des généralités sur l'audit interne. De plus dans la troisième section, nous détaillerons les trois phases essentielles du processus d'audit interne : la préparation, la réalisation et la conclusion. Cette dernière section se concentrera également sur les techniques et les outils nécessaires pour mettre en œuvre chaque phase.

Section 01 : Contenu du contrôle interne

Le contrôle interne est un élément essentiel de la bonne gouvernance des organisations et de la gestion des achats fournisseurs. Il permet de garantir la fiabilité des informations, la sécurité des transactions, la conformité aux réglementations et l'optimisation des coûts. Il est également essentiel pour minimiser les risques. Cette section approfondit la définition, les objectifs et les composantes du contrôle interne au sein d'une entreprise, mettant en lumière son rôle crucial dans une gestion efficace du cycle achat.

1. Définition du contrôle interne

En privilégiant l'exactitude, nous avons choisi d'utiliser les définitions du contrôle interne fournies par les organisations, plutôt que celles proposées par les auteurs.

Pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace, l'organisation dispose de nombreux référentiels et modèles conceptuels de contrôle interne. Les travaux de Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), Criteria On Control Committee (COCO) et l'Autorité des marchés financiers (AMF) permettent de définir les conditions indispensables à un bon contrôle interne et qui concernent toutes les dimensions du concept. À travers ce qui suit, nous présentons les référentiels les plus connus et les plus utilisés, qu'ils sont le **COSO** et le **COCO**.

1.1. Définition du control interne selon le COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

A la suite d'une série de faillites « anormales » aux États-Unis dans les années 80, une commission, sous la responsabilité du sénateur Treadway, entreprend une étude sur un cadre de contrôle. Ce travail aboutit en 1992 au premier instrument de Contrôle Interne : le COSO qu'est un organisme américain privé dédié à l'amélioration des rapports financiers et de la gouvernance d'entreprise. Il a développé un cadre de contrôle interne largement utilisé dans le monde entier.

La question élémentaire de ce modèle est « comment faire pour maîtriser au mieux ses activités ? »

Le COSO définit le contrôle interne en ces termes :¹

Un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Cette définition met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- Il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories qui se recoupent – objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.
- Il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi.

¹ COSO/PwC / IFACI (trad.), référentiel intégré de contrôle interne – principes de mise en œuvre et de pilotage, 2014, France, p.30

- Il est mis en œuvre par des personnes : il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes ; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation.
- Il permet à la direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable, et non une assurance absolue.
- Il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier
Nous approfondissons les données historiques pour chaque date pour acquérir une compréhension plus approfondie.

- **Le premier Framework COSO (1992)**

Le Cadre COSO-I est le fruit d'une collaboration entre cinq organisations internationales du secteur privé :

American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA) et Institute of Management Accountants (IMA)

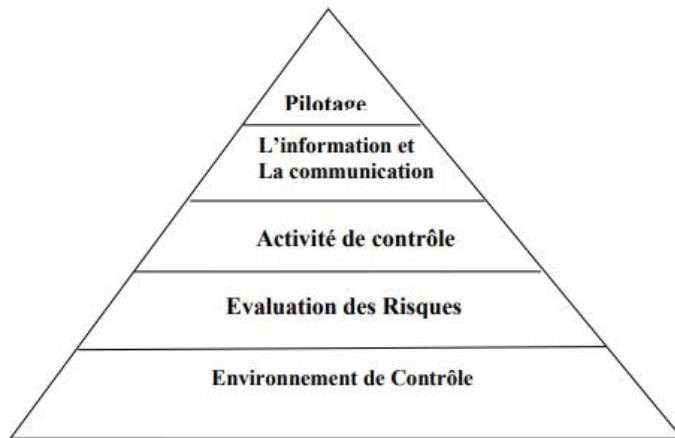
Il définit le contrôle interne comme un "processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et le personnel d'une entité, ayant pour but de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs dans les catégories suivantes :

- Efficacité et efficacité des opérations
- Fiabilité des informations financières
- Conformité aux lois et règlements

Ce référentiel, dit COSO-I, fixe cinq composantes essentielles jugées indispensables pour un bon contrôle interne. Selon le COSO-I, le système de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées et on va approfondir ces composantes plus loin avec davantage de détail : Environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication et pilotage ;

Le COSO-I est généralement présenté sous la forme d'une pyramide. Le modèle de contrôle interne COSO-I repose sur un socle, appelé l'environnement de contrôle, et une charpente, intitulé l'information et la communication. La pyramide comporte trois niveaux : l'évaluation des risques, les activités de contrôle interne et le pilotage.

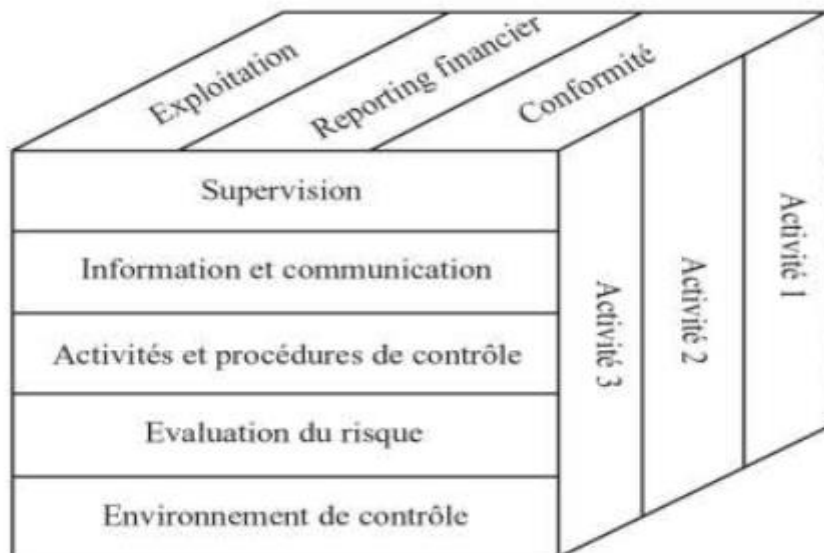
Figure n°01 : Pyramide du COSO-I



Source : Schéma adapté du COSO's internal control – Integrated Framework

Le rapport COSO s'impose comme une référence mondiale en matière d'évaluation du contrôle interne. Le lien entre les objectifs de l'entité et les composantes du contrôle interne est schématisé sous forme d'un cube (figure 1). La composante « Environnement de contrôle » est nécessaire pour chaque objectif. L'organisation doit s'assurer que les objectifs du contrôle interne sont mis en place. Les composantes du COSO report sont applicables à chaque activité ou directement l'entité dans son ensemble.¹

Figure n°02 : Démarche globale du référentiel intégré du contrôle interne



Source : Schéma adapté du COSO's internal control – Integrated Framework

Le second Framework COSO (2004)

¹ABDENNABI. A, Contribution à l'étude des faiblesses du système de contrôle interne : Déterminants de divulgation et de correction dans le contexte tunisien, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2020, pp19-20

Le cadre de gestion des risques du COSO 2 Report (2004) s'inscrit dans la continuité du cadre de contrôle interne COSO 1 (1992). Il en corrige et complète le concept en élargissant la réflexion à un thème plus global : la gestion des risques.

En englobant le contrôle interne, l'Enterprise Risk Management - Integrated Framework vise à répondre aux besoins des entreprises et organisations en matière de contrôle interne, tout en leur permettant d'évoluer vers un processus de gestion des risques plus développé.

L'actualisation du COSO 2013

Le 21 mai 2013, l'IFACI et PWC ont conjointement organisé un colloque pour présenter le COSO 2013, offrant ainsi "Une opportunité d'optimiser le contrôle interne dans un environnement en mutation."¹

L'objectif de la mise à jour du Référentiel COSO sur le contrôle est d'adapter le dispositif de contrôle interne aux exigences présentes et futures, prenant en compte les événements survenus au cours des vingt dernières années après la parution du référentiel COSO 1. Ces événements incluent l'émergence de nouveaux risques et enjeux de contrôle interne, l'intensification du recours à l'externalisation, et les attentes en matière de gouvernance de contrôle interne.

Le nouveau référentiel élargit le spectre couvert, englobant non seulement les domaines comptables et financiers, la conformité, et les sujets opérationnels, mais aussi toute la communication extra financière, le reporting sur la responsabilité sociale et environnementale, ainsi que la sécurité, éléments essentiels à la bonne gouvernance.

Ainsi, le cadre de 2013 prend en considération l'évolution du contexte commercial et opérationnel au cours des vingt dernières années. Il conserve la définition du contrôle interne ainsi que le cube du COSO, comprenant cinq éléments du contrôle interne : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, et activités de suivi.²

1.2. Définition du contrôle interne Selon le COCO (Criteria On Control Committee)

Le Comité sur les Critères de Contrôle de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a émis, en 1995, des normes en matière de systèmes de contrôle dans un rapport sur le contrôle interne intitulé le Coco (Criteria Of Control) ou Recommandations sur le contrôle. En outre, le cadre du COCO (Criteria Of Control) offre une perspective de gestion tandis que celui du COSO présente une perspective d'audit (Bédard et Gosselin, 2000).³

Pour le COCO : « Le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches), qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation et qui font partie des trois catégories suivantes :⁴

- Efficacités et efficacité du fonctionnement ;

¹Pocket Guide, COSO2013, 2013, p.9

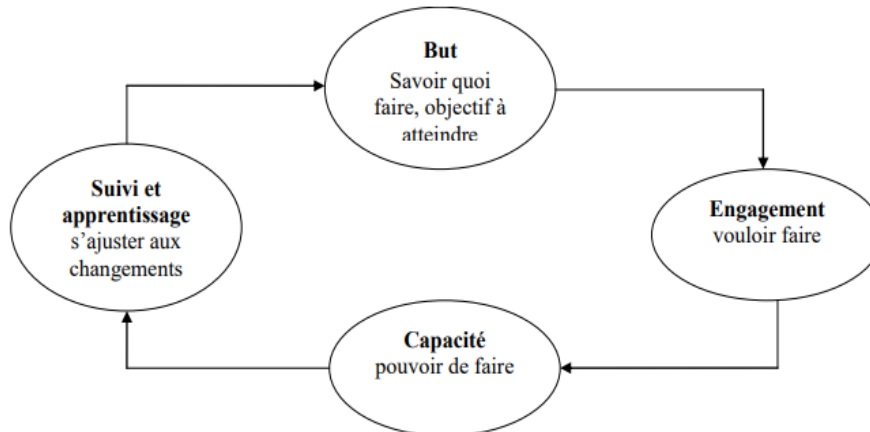
²ATTAOUI Z, et autre, Application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management des risques dans les établissements publics (Cas de la RADEEL 2020, p 734),

³ABDENNABI. A, Op.cit, p24

⁴BERTIN. E, Audit interne, EYROLLES Editeur, PARIS, 2007, P57

- Fiabilité de l'information interne et externe ;
- Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques.

Figure n°03 : processus d'engagement vers un objectif du COCO



Source : Schich. P, Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission, édition dunod, Paris, 2007, p18

2. Objectifs et composantes du contrôle interne

Les objectifs du contrôle interne se réalisent grâce à l'existence et à l'efficacité de cinq éléments composant le système de contrôle interne. Le cadre COSO indique : « Pour atteindre ses objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur cinq composantes du contrôle interne, à savoir : L'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et Le pilotage.

2.1 Objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne n'est pas une fonction dynamique et créatrice. Il est composé d'un ensemble de dispositifs que chacun met en place au mieux de ses possibilités afin de maîtriser son activité et d'atteindre ses objectifs. C'est un moyen pour améliorer l'efficacité des différentes fonctions et processus quelle que soit l'organisation. Les objectifs du contrôle interne sont exposés de manière exhaustive, ci-dessous¹

2.1.1 Assurer la qualité des informations

Un bon système de contrôle interne permet de s'assurer que les informations qui contribuent à la prise de décision sont produites dans les délais et avec la qualité requise. Pour cela, l'information fournie doit être objective et disponible dans le format et les délais voulus. En fait, les responsables apprécient les informations ci-après : ²

- La conformité des informations aux normes généralement admises ;
- Le délai d'enregistrement des opérations ;
- Les autorisations à respecter pour ces opérations ;
- Le délai de diffusion de ces informations aux responsables.

2.1.2 Garantir l'efficacité et l'efficience des opérations

¹RENARD. J, L'audit interne ce qui fait débat , Edition maxima, Paris, 2003, p. 139

²Thierry-Dubuisson S, L'audit, Edition la découverte, Paris, 2004, p. 46

Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que la sauvegarde des actifs.

2.1.3 Assurer le respect de lois, règlements et directives en vigueur

Les lois et règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droits des sociétés, environnement, droit commercial, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de connaître les diverses règles qui lui sont applicables, de leur évolution et de les transcrire en temps utile dans ses procédures internes.

2.1.4 Protéger le patrimoine :

Un bon système de contrôle doit préserver le patrimoine de l'entreprise (les actifs immobilisés de toute nature, les actifs immatériels, les stocks, les ressources humaines, l'image de l'entreprise).¹

2.2. Composantes du contrôle interne :

Pour rappel, selon le COSO, le « contrôle interne » se caractérise par cinq composantes (ou éléments) en interaction les unes avec les autres :

2.2.1. L'environnement du contrôle :

L'environnement de contrôle repose sur un système de contrôle interne sain qui englobe plusieurs aspects essentiels :

- Les valeurs éthiques de l'entité, qui sont intégrées dans un code de conduite clairement défini ;
- La philosophie et le style de direction ;
- Les politiques et pratiques en matière de ressources humaines, qui sont alignées sur ces valeurs éthiques ;
- La clarification des pouvoirs et des responsabilités de chaque individu au sein de l'entité ;
- L'assurance que les membres de l'entité possèdent les connaissances et compétences requises pour accomplir leurs tâches de manière efficace.

2.2.2. L'évaluation des risques :

L'évaluation des risques est un élément crucial de tout "système de contrôle interne", et requiert la définition préalable d'objectifs ainsi que l'organisation de l'entité en processus. Il est essentiel d'identifier les risques pouvant affecter la réalisation de chaque objectif de l'entité à travers un processus continu et itératif. Une fois identifiés, ces risques doivent être analysés et évalués en fonction de deux critères : leur probabilité d'occurrence et leur impact.

¹RENARD J, Op.cit, p.145.

2.2.3. Activité de contrôle :

Les activités de contrôle nécessitent la mise en place d'un système comprenant des normes, des procédures et des outils de contrôle, dans le but d'assurer la maîtrise des risques auxquels l'entité est confrontée. Ces activités de contrôle incluent des mesures telles que l'observation, la comparaison, l'approbation, la coordination, la vérification, l'autorisation, le rapprochement, la supervision, la séparation des fonctions, ainsi que l'utilisation d'outils tels qu'un organigramme, une description de poste, un tableau de bord, entre autres.

2.2.4. Information et communication :

La disponibilité en temps opportun d'informations pertinentes et fiables est essentielle pour permettre aux individus d'assumer leurs responsabilités. Les besoins en matière d'information et les systèmes d'information doivent s'adapter aux évolutions de l'environnement, afin de répondre aux besoins des parties concernées.

2.2.5. Le pilotage :

Enfin, il est crucial de mettre en place un processus de surveillance continue et de pilotage du contrôle interne. Ce processus doit être accompagné d'évaluations ponctuelles visant à mesurer l'efficacité et l'efficience du contrôle interne.

3. Présentation du cycle achat

La gestion des achats est un levier stratégique essentiel pour les entreprises désireuses de créer de la valeur, d'assurer leur croissance, et de s'adapter aux exigences d'un marché en constante évolution. Dans ce qui suit, Nous allons décrire la fonction achats, ses objectifs et le cycle d'achat.

3.1 Objectifs de la fonction achat

Selon Bruel dans tous les secteurs économiques, la fonction achat est responsabilisée sur les missions et objectifs suivants :¹

- Rechercher et acquérir les biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dans les meilleures conditions suivantes : qualité, minimisation des coûts, délai court et respecté, création de services attendus par les clients internes de l'entreprise ;
- Constituer, homologuer et piloter le panel des fournisseurs ainsi que mettre en œuvre la politique fournisseur ;

¹ BRUEL.O, **Politique d'achat et gestion des approvisionnements**, Edition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008, p. 17.

- Contribuer au processus d'innovation de l'entreprise par leur connaissance des marchés fournisseurs, et leurs échanges avec les clients et prescripteurs internes ;
- Dans l'exercice de leur activité sur le marché en amont, anticipé, maîtriser tous les risques que l'entreprise peut courir (ruptures d'approvisionnement, défaillances qualité, maîtrise de la « Supply Chain », fragilité ou disparition de sources d'approvisionnement, confidentialité d'informations partagées avec les fournisseurs, protection de la propriété intellectuelle et industrielle, etc.

3.2 Cycle d'achat

La procédure d'achat comporte plusieurs phases :¹

Figure n°04 : Processus d'achat



Source : <https://www.gbnews.ch/achats-responsables-la-notion-de-processus-achats/> consulté le 17-04-2024 11 :19

¹ PERROTIN. R et LOUBEME. J, **Stratégies d'achat, sous-traitance, partenariat, délocalisation**, Edition d'organisation, 5ème édition, Paris, 2007, p 106-112

a) Expression du besoin

Le commencement de la procédure implique l'identification des besoins par les divers utilisateurs ou services au sein de l'entreprise. Le responsable d'un service exprimant un besoin rédige une demande d'achat (DA). Cette démarche vise à assurer un suivi efficace et une réaction prompte du service demandeur envers le service des achats, elle détaille notamment :¹

- La quantité à commander ;
- Le type et les caractéristiques techniques exigées ;
- Numéro de code s'il existe ;
- La qualité et les délais de livraison souhaités.

Il est essentiel d'établir un flux d'informations entre les divers services demandeurs et le service des achats. Ce dernier doit s'efforcer de standardiser les besoins et d'homogénéiser au maximum les spécifications requises, afin de réduire le nombre de commandes. Cette approche permet de bénéficier d'avantages et de réductions sur les prix grâce à des commandes groupées, tout en économisant des efforts et des frais liés au traitement de multiples commandes. De leur côté, les autres services doivent anticiper leurs besoins le plus tôt possible pour éviter d'avoir recours à des commandes urgentes

L'émission de commandes à terme offre une protection contre les fluctuations du marché telles que les pénuries ou les hausses de prix. Dans ce contexte, le service des achats informe les utilisateurs de tout changement dans les délais d'approvisionnement et de toute modification par rapport aux prévisions initiales.

b) Choix des fournisseurs et appel à la concurrence

La prise de décision quant à la sélection des fournisseurs représente l'une des tâches cruciales pour le responsable des achats. L'évaluation des fournisseurs englobe trois dimensions : l'aspect économique (financier), l'aspect technique et l'aspect administratif. Chacun de ces aspects doit être rigoureusement évalué pour chaque fournisseur afin de garantir sa capacité à répondre de manière adéquate aux demandes qui lui sont soumises.

Le processus de choix des fournisseurs débute par l'inventaire et l'évaluation. Cette évaluation des fournisseurs permet d'effectuer la sélection en suivant plusieurs étapes, notamment la classification des fournisseurs potentiels en vue d'un appel d'offres ou d'une consultation. Ensuite, intervient la phase de négociation, suivie de la sélection finale qui aboutit à la passation de la commande

La décision s'appuiera donc sur la capacité du fournisseur à atteindre les objectifs relatifs à la qualité, à la quantité, à la livraison, au prix, au coût et au service.

¹ BRUEL.O; **Op.cit.**, p. 116.

c) La passation et le suivi de la commande (L'émission du bon de commande)

L'émission d'un bon de commande équivaut à la conclusion d'un contrat, représentant un accord entre deux parties. Ce document transactionnel inclut diverses informations, telles que :¹

- L'information générale sur les parties, à savoir leur nom, leur adresse, la date, etc. ;
- La description de l'objet, c'est-à-dire la qualité, les caractéristiques du produit ses dimensions, l'emballage, les spécifications, la valeur du service, etc. ;
- La détermination du prix, des escomptes, des ristournes, des remises, des clauses de protection de prix ;
- Des clauses d'indexation, de la monnaie choisie ;
- La détermination des engagements particuliers de chaque partie, soit les modalités de paiement, les dates de livraison, les conditions de transport, la responsabilité, la propriété de la marchandise durant le transport, les assurances, l'avance, l'acompte, l'arbitrage, le droit de retour, la garantie, le service après-vente, les références contractuelles écrites dans un contrat séparé sous forme de dispositions (générales, techniques, commerciales et juridiques), la valeur résiduelle

Si toutes ces mentions obligatoires n'y figurent pas, le bon de commande n'est pas forcément sans valeur, c'est un début de preuve ou une preuve de contrat de vente pour les parties en cause en cas de litige

Ce bon de commande n'est pas nécessaire dans le cas des petits achats qui se règlent à la petite caisse. Le suivi de la commande comprend le contrôle de l'accusé de réception (AR) de la commande pour s'assurer que le fournisseur répond parfaitement aux besoins définis dans le cahier des charges (s'il s'agit d'un appel d'offre), et que les délais de livraison sont respectés.

En cas d'une constatation d'un problème à n'importe quelle étape de ce processus, soit dans la fabrication au niveau des installations du fournisseur, soit lors du transport des marchandises, l'acheteur doit être immédiatement informé et prendre des mesures appropriées

d) La réception de la commande

« Cette étape, généralement réalisée par un service de réception, est si vitale et étroitement liée au processus d'achat qu'en général, ce service dépend hiérarchiquement des achats. »²

Il s'agit de constater l'efficacité d'une commande, mettant en lumière le rôle de ce service et détaillant les divers contrôles à effectuer lors de la livraison. Dans cette optique, le

¹PAUL.P et MENARD.J, Gestion **de l'approvisionnement et des stocks**, Edition, 2ème édition Gaëtan Morin éditeur, Canada, 2004, p.57

²Idem, p.57

fournisseur doit remettre un bon de livraison (BL) à la réception de la commande pour en accuser réception, et un bon de réception (BR) est également établi pour attester de l'exhaustivité et de la réalité de la livraison par le fournisseur.

À l'arrivée des marchandises, la réception effectue une vérification minutieuse, notamment pour les articles coûteux, afin de déceler d'éventuels défauts ou dommages. Certaines fournitures, de faible valeur, ne font pas l'objet de vérification et sont parfois directement transmises à leurs utilisateurs sans passer par le processus de réception.

e) Réception des factures fournisseurs

Il y a trois scénarios possibles pour la réception de la facture : avant la réception de la marchandise, de manière spontanée, ou après la réception de la marchandise. De même, la facture doit être saisie et vérifiée en comparaison avec la commande (quantité livrée, désignation, conditions de paiement, etc.) avant d'être transmise à la comptabilité en vue du paiement.

Une fois cette étape achevée, il est impératif de transmettre les informations. Le service des achats est le principal destinataire de ces données, qu'il utilise pour mettre à jour de manière appropriée le dossier du fournisseur. Ces informations sont également envoyées au service de gestion des stocks afin qu'il puisse les actualiser, et au service financier pour le règlement des factures.

f) Comptabilisation

Il est nécessaire de créer un ordre de paiement, un document permettant au fournisseur de recevoir le paiement. Cet ordre de paiement peut prendre différentes formes, telles que des espèces, un chèque ou un ordre de virement. Cette phase englobe les activités de préparation des factures, de création des instruments de paiement, de mise à disposition du fournisseur, de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes.¹

g) Paiement

Le règlement marque la conclusion de la transaction d'achat. Il est recommandé de traiter chaque transaction de manière individuelle. En cas d'erreur sur l'une des factures, il est préférable d'entrer en contact avec le fournisseur pour rectifier la situation plutôt que de prendre des mesures unilatérales, telles que déduire un crédit attendu des montants dus au fournisseur sans son consentement. Cette approche repose sur des principes éthiques et la préservation d'une relation commerciale saine.²

h) évaluation après achat

¹BARRY.M, Audit et contrôle interne, audit financier et comptable des entreprises, Edition Dakar, 2^{ème} édition, Sénégal, 2004, p. 40.

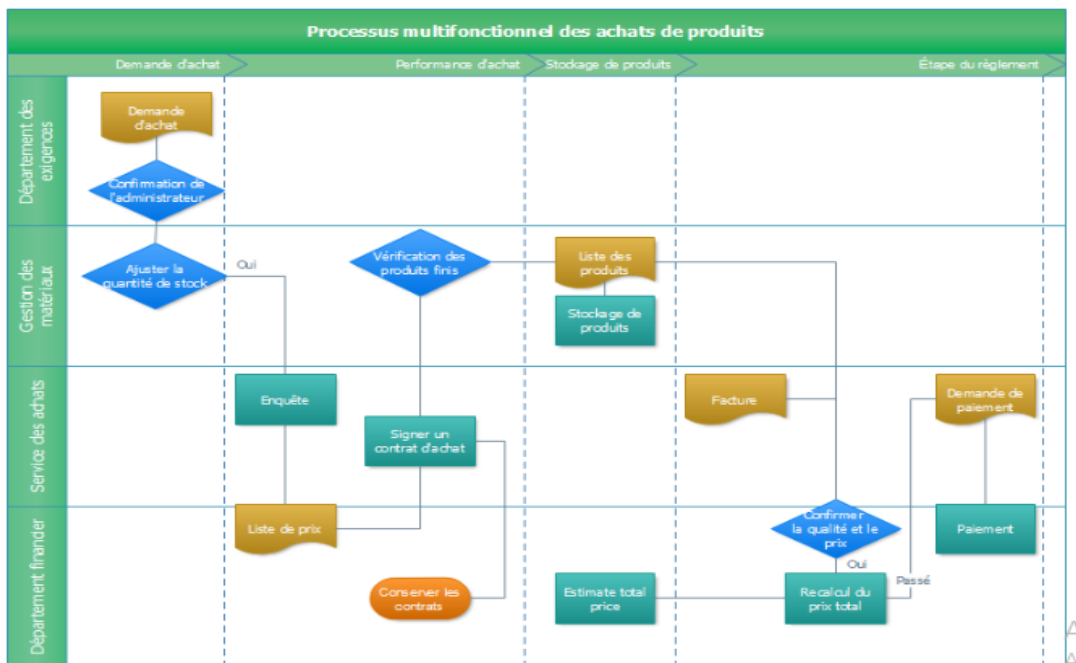
² F. PAUL, J-P MENARD, Op.cit, p. 59.

Cette phase axée sur le renforcement vise à ajuster les probabilités d'achat à l'avenir tout en mettant à l'épreuve la confiance dans le processus d'approvisionnement en cours. Elle représente une opportunité privilégiée pour le service d'approvisionnement d'améliorer ses approches et techniques, d'approfondir sa compréhension des sources d'approvisionnement et de mieux appréhender les attentes des clients. Malheureusement, cette étape est souvent négligée, étant donné que l'objet de l'achat est déjà acquis. Toutefois, il est essentiel de se rappeler que cette démarche, bien que nécessitant peu de temps, permet au service d'approvisionnement d'élargir ses connaissances et d'optimiser la qualité de ses services pour l'avenir.

En récapitulant, qu'il s'agisse d'une entreprise de tout type ou d'un achat particulier, ce processus est quasiment toujours suivi. Afin d'améliorer considérablement la mise en œuvre de cette procédure, la fonction achat s'engage activement dans l'analyse des besoins en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise, participe aux négociations, et veille de manière stricte au respect des engagements, le tout avec une rigueur et une anticipation constante.

On peut résumer le processus d'achat dans la figure suivante

Figure N° 05 : Différentes étapes et acteurs du processus d'achats



Source : <https://www.edrawsoft.com/fr/purchasing-flowchart.html> consulté le 05-05-2024 à 11 :21

Section 02 : Généralités sur l'audit interne

Dans la deuxième section, il convient de fournir une description de l'audit interne, en abordant son historique, ses définitions et ses objectifs. Par la suite, nous aborderons l'ensemble de ses caractéristiques et ses normes.

1. Historique, définition et objectifs de l'audit interne

Dans ce point, nous aborderons l'historique de l'audit interne, son évolution au fil du temps, ainsi que sa définition et ses objectifs.

1.1 Historique et évolution de l'audit interne

L'audit interne a une origine ancienne, remontant à des siècles. Cependant, l'ère moderne de l'audit interne est souvent associée au début du 20^e siècle, à une époque où les entreprises ont commencé à prendre conscience de la nécessité d'une surveillance indépendante de leurs opérations financières.

En 1941, l'Institute of Internal Auditors (IIA) a été fondé, jouant un rôle clé dans le développement de normes et de meilleures pratiques pour l'audit interne. Au fil des décennies, l'audit interne est devenu une fonction essentielle au sein des organisations, fournissant une assurance et des conseils sur la gouvernance, les risques et les processus de contrôle interne.

Au cours des dernières décennies, l'audit interne a évolué pour inclure une plus grande diversité de domaines d'audit, tels que l'audit opérationnel, l'audit informatique, l'audit de conformité, et bien plus encore. De nos jours, les auditeurs internes jouent un rôle crucial dans l'aide aux organisations pour atteindre leurs objectifs en évaluant et en améliorant l'efficacité de leurs processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

En résumé, l'audit interne a un riche historique marqué par son évolution pour répondre aux besoins changeants des entreprises et des organisations, devenant un partenaire stratégique offrant une assurance et des conseils précieux.¹

1.2. Définition et objectifs de l'audit interne :

L'audit interne est un concept complexe qui a fait l'objet de multiples définitions et objectifs, chacune soulignant des aspects spécifiques de sa nature et de ses missions. En effet, de nombreuses organisations ont proposé des définitions variées, mettant en évidence les éléments clés qui caractérisent cette fonction essentielle au sein des organisations.

L'IIA « Institut of Internal Auditors » : L'Institute of Internal Auditors (IIA) A proposé en 1989 la définition suivante : « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par une de ses départements pour examiner et évaluer les activités de

¹Institute of Internal Auditors (IIA) - <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx> consulté le 16-04-2024 à 03h

cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité.

A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées ».¹

La définition la plus récente de ce même organisme préconise que l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et faisant des propositions pour renforcer son efficacité " ²

Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) : « L'audit interne est, dans l'organisation, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »³

Suite à la définition du contrôle interne, nous avons finalisé l'ensemble des objectifs du contrôle interne.

D'une manière générale, l'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce cas, l'Audit Interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable.

2. Caractéristiques de l'audit interne

L'audit interne, en tant que fonction clé au sein des organisations, se distingue par un ensemble de caractéristiques essentielles qui en font un outil indispensable pour assurer la transparence, la conformité et l'efficacité opérationnelle. Ces caractéristiques définissent la nature et la portée de l'audit interne, guidant son action et son impact au sein des entreprises.

Nous distinguons quatre caractéristiques pour l'audit interne :⁴

- **L'universalité**

¹Mikol, A., **forme d'audit : L'audit interne, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit**, Economisa, Paris.2000, P740.

²Institute of Internal Auditors, 4002, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, www.iaa.org.uk consulté le 09-03-2024 à 00:23

³Jean-Luc, S, **le contrôle comptable bancaire –un dispositif de maîtrise des risques-**, revue banque édition, Paris, tome1 : principes, normes et techniques, 2ème édition, 2007, pp 67-68.

⁴Cooper & Ly brand, **la nouvelle pratique du contrôle interne**, édition d'organisation, Paris, 5ème édition, 2000, p 333.

La fonction d'audit interne s'applique non seulement à toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur domaine d'activité ou leur nature, mais également à toutes les fonctions au sein d'une entreprise.

- **L'indépendance**

Les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils audient afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organigramme.

- **Objectivité**

L'objectivité est liée, d'une part, à l'adoption par les auditeurs internes d'une attitude d'esprit indépendant au cours de leur travail, et d'autre part. Par la mise en œuvre des normes et standards internationaux pour les professionnels de l'audit interne.

- **La périodicité**

L'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditées.

3. Normes de l'audit interne

L'audit interne est une profession mondiale qui s'adapte aux différents environnements dans lesquels elle opère. Les organisations auditées sont diverses, et les auditeurs internes doivent respecter les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA.

Les Normes ont pour objet¹

- De définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

On distingue trois (3) types des normes de l'audit interne²

- Les normes de qualification (série 1000) : énoncent les caractéristiques que doivent posséder les organisations et les individus chargés d'effectuer des missions d'audit interne, elles établissent les critères de compétence, d'expérience et d'éducation nécessaire pour exercer la profession d'auditeur interne.

¹www.ifaci.com., **Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne**.pdf, Edition 2013, p 25.

² GREUNIER .C & BONNEBOUCHE. J, **Auditer et contrôler les activités de l'entreprise**, éditions FOUCHER, Paris, 2003, P 100.

- Les normes de fonctionnement (série 2000) : décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer la performance des services fournis, elles précisent les principes fondamentaux de l'audit interne, tels que l'indépendance, l'objectivité, la confidentialité, l'analyse des risques et la communication des résultats.
- Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d’une lettre): précisent les exigences spécifiques décrites dans les normes de qualification et les normes de fonctionnement, elles fournissent des orientations supplémentaires sur la manière de mettre en pratique ces normes, en décrivant les processus, les méthodologies et les pratiques recommandées pour assurer une mise en œuvre efficace des normes d'audit interne.

Toutes les normes se résument dans le tableau suivant :

Tableau 01 : Normes internationales d’audit : normes de qualification et normes de fonctionnement

Norme Qualification	Norme de fonctionnement
1000 : mission, pouvoirs et responsabilité. 1100 : indépendant et objectivité. 1110- indépendance dans l’organisation. 1120- objectivité individuelle. 1130- Atteintes à l’indépendance et à L’objectivité. 1200 : compétence et conscience Professionnelle. 1210- compétence. 1220- conscience professionnelle. 1230- formation professionnelle. 1300 : programme d’assurance et de la Qualité. 1310- évaluation du programme qualité. 1311- évaluation interne. 1312- évaluation externe. 1320- rapport relatifs au programme qualité. 1330- utilisation de la mention « conduit Conformément aux normes » 1340- indication de non-conformité	2000 : Gestion de l’audit interne 2010 – Planification 2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources 2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination 2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale 2100 : Nature du travail 2110 – Management des risques 2120 – Contrôle 2130 – Gouvernement d’entreprise 2200 : Planification de la mission 2201 – Considérations relatives à la Planification 2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de travail de la mission 2300 : Accomplissement de la mission 2310 – Identification des informations 2320 – Analyse et évaluation 2330 – Documentation des informations 2340 – Supervision de la mission 2400 : Communication des résultats 2410 – Contenu de la communication 2420 – Qualité de la communication

Source :Schick P, « Memento d’audit interne. Dunod », 2007, Paris, p2

Section 03 : Conduite d'une mission d'audit interne

L'audit interne est une fonction indépendante et objective qui aide une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance. Il est essentiel pour les entreprises de disposer d'une fonction d'audit interne efficace, car elle contribue à améliorer la performance, la conformité et la gouvernance. Cette section a pour objectif de présenter la définition, les étapes d'une mission d'audit et les outils de l'audit interne. Elle sera divisée en trois parties :

- La définition de la mission d'audit.
- Les phases d'une mission d'audit.
- Les outils et technique de l'audit interne.

1. Définition d'une mission d'audit interne

« La mission de l'auditeur est un travail temporaire, qu'il sera chargé d'accomplir à l'intention de la Direction Générale, car il n'est constitué que d'une succession, en principe ininterrompue de missions diverses ».¹

Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée

1.1. Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

- **L'objet** : La mission d'audit est spécifique ou générale. S'opposant à la mission générale, la mission spécifique porte sur un point précis en un lieu déterminé.
- **La fonction** : Selon cet élément, la mission est uni fonctionnelle ou plurifonctionnelle. La mission unie fonctionnelle qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction, contrairement à la mission plurifonctionnelle.

1.2. La durée

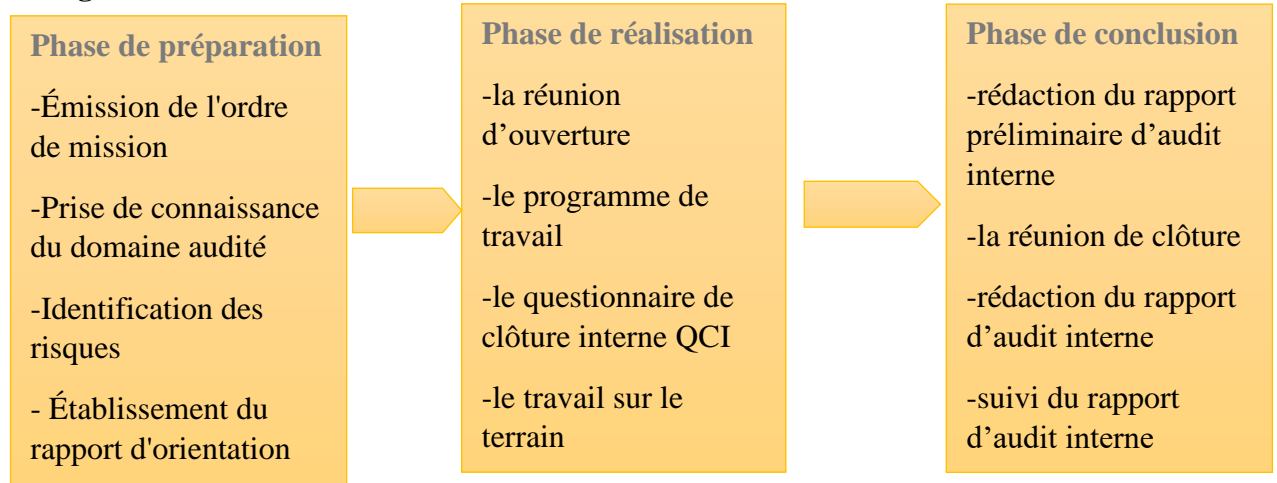
On peut distinguer les missions « courtes » (inférieures ou égales à quatre semaines) et les missions longues (plus d'un mois). Outre les conséquences de la durée sur l'organisation de la mission, sa logistique et son budget, la longueur a également des conséquences méthodologiques.

2. Phases d'une mission d'audit interne

¹ RENARD, J, théorie de l'audit interne, op.cit., p209

L'approche de l'audit se distingue par sa spécificité, exigeant une compréhension minimale de l'entreprise soumise à l'audit, tout en étant itérative, car elle évoluera au fil des conclusions tirées des premiers travaux.

Figure N°06 : Processus de réalisation d'une mission d'Audit Interne



Source : établie par nous-même

La conduite d'une mission d'audit se déroule en trois grandes phases :

- Phase préparatoire (Émission de l'ordre de mission, Prise de connaissance du domaine audité, Identification des risques, Établissement du rapport d'orientation)
- Phase de mise en œuvre (la réunion d'ouverture, le programme de travail, le questionnaire de clôture interne QCI, le travail sur le terrain)
- Phase de conclusion (rédaction du rapport préliminaire d'audit interne, la réunion de clôture, rédaction du rapport d'audit interne, suivi du rapport d'audit interne)

2.1. La phase de préparation

L'auditeur interne débute sa mission en se basant sur un ordre de mission, document attestant du mandat conféré par la direction générale.

D'une manière détaillée, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes :

2.1.1. L'ordre de mission

Considéré comme l'acte de naissance de la mission d'audit interne, l'ordre de mission est un document qui formalise le mandat donné par la Direction Générale à la structure d'audit interne pour informer les responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs. Ainsi, l'ordre de mission est le support qui :

- Traduit le principe selon lequel l'audit interne ne décide pas lui-même de ses missions, cette décision est du ressort de la direction générale,
- Donne aux auditeurs le droit d'accès nécessaire et indispensable et leur permet de commencer la mission. L'ordre de mission doit contenir les indications suivantes :
- Désignation et signature du mandant,
- L'objectif de la mission et son champ d'application,

- Les destinataires,
- La durée de la mission,
- La composition de l'équipe d'audit (chef de mission et auditeurs).

L'ordre de mission étant établi, l'auditeur entame alors la première phase de sa mission.

2.1.2. La prise de connaissance ¹

L'auditeur doit, avant toute chose, « apprendre son sujet ». Cet apprentissage s'organise autour de six objectifs :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité.
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne.
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction.
- Éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité.
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voire amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur. Et sur ce point, se méfier des notes narratives établies par des non-auditeurs qui peuvent donner des informations erronées. L'auditeur interne ne s'appuie que sur ce qu'il a validé
- Enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

Cette phase d'étude et d'apprentissage du domaine à auditer peut-être de durée très variable.

2.1.3. L'identification et l'évaluation des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. » Deux mots sont importants dans cette norme : le mot « doit » ; il s'agit là d'un précepte impératif parce qu'indispensable. Et aussi le mot « préliminaire » : cette évaluation doit impérativement précéder la phase suivante puisque c'est à partir de ces informations que l'auditeur va construire son programme de travail et l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne chargé d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche. Car l'audit interne est fondamentalement une approche par les risques. La première question que se pose l'auditeur dès qu'il a identifié un risque est : « Comment est-il couvert ? Y a-t-il des lacunes dans le dispositif de contrôle interne ? ». ²

2.1.4. Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation ou plan de mission revêt une importance cruciale en formalisant les objectifs et les limites de la mission d'audit interne, établissant ainsi un contrat

¹ RENARD, J, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit., p 218

²Idem, p 226

entre les auditeurs et les audités. Ce rapport précise les objectifs généraux, spécifiques, et le champ d'action de la mission.

Les objectifs généraux : la mission d'audit vise à examiner plusieurs aspects du domaine soumis à l'audit, notamment la protection des actifs de l'entreprise, la fiabilité des informations générées, la conformité aux règles et directives, ainsi que l'optimisation des ressources disponibles.

Les objectifs spécifiques : ils se matérialisent par la définition concrète des différents points de contrôle qui seront soumis à des tests et qui contribueront à la réalisation des objectifs généraux.

Le questionnaire est l'outil le plus couramment utilisé par l'auditeur, et il est élaboré à partir du découpage et de l'identification des risques.

2.1.5. Détermination des tâches

Cette étape consiste à déterminer l'ensemble des travaux à réaliser et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs arrêtés dans le rapport d'orientation. L'équipe en charge de la mission établit le "programme de vérification" qui est un document interne à l'audit.

Ce document comprend :

- Les différentes tâches à effectuer, réparties entre les différents auditeurs (interviews, tests à effectuer...etc.),
- Les outils techniques à utiliser,
- Le planning de travail.

2.2. La phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Poursuivant notre image bucolique, nous pouvons dire que se réalise alors la moisson de la mission d'audit.

Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- Le travail sur le terrain.

2.2.1. Réunion d'ouverture

Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler : le service, l'usine, le secteur

commercial... C'est toujours l'auditeur qui va chez l'auditée et non pas l'inverse. Cet aspect purement géographique n'est pas accessoire, il a son importance symbolique et pratique¹

2.2.2. Programme d'audit ou programme de travail

On l'appelle aussi « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe chargée de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.²

2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Un document que l'on a déjà commencé à élaborer avec le découpage en tâches élémentaires puisque lui aussi – comme le tableau de risques – part de ce découpage fondamental. Il y aura donc autant de QCI que de missions d'audit à réaliser.³

Dans les services d'audit ayant une certaine ancienneté ces questionnaires sont dans les dossiers pour les missions récurrentes : il n'y a plus qu'à les compléter et les mettre à jour, Sinon, il faut les créer de toutes pièces.

- Il s'agit d'un document qui doit se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète ;
- C'est le guide de l'auditeur dans sa démarche pour réaliser son programme ;
- Ce document appelé aussi « check-list », en cas des missions récurrentes, présente autant d'avantages, mais présente les risques de manque de création et de rigidité...

L'élaboration du QCI doit chercher à répondre aux cinq questions suivantes :

- Qui ? Questions relatives à l'opérateur, qu'il s'agit d'identifier avec précision et par là même de voir s'il existe, quels sont ses pouvoirs et dans quelle mesure il y a identité entre la réalité et le référentiel.
- Quoi ? Permet de regrouper toutes les questions permettant de savoir de quoi il s'agit, quel est non plus le sujet mais l'objet de l'opération : quelle est la nature du produit fabriqué, quelles sont les installations mises en œuvre, ou quels sont les personnels concernés ?
- Où ? Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule : lieux de stockage, lieux de traitement, sites industriels...
- Quand ? Permet de regrouper les questions relatives au temps : début, fin, durée, saisonnalité, planning... ?
- Comment ? Questions relatives à la description du mode opératoire : Comment se fabrique le produit, comment est-il distribué, comment recrute-t-on, comment achète-t-on, comment contrôle-t-on, etc. ? L'utilisation de la piste d'audit est parfois très utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

¹RENARD.J, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 2017, op.cit., p 240

²Idem, P246

³Ibid, pp 249.251.

2.2.4. Le travail sur le terrain

Rappel de la démarche logique¹

- L'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques.
- À partir de cette identification, il définit ses objectifs (rapport d'orientation) et établit un programme de travail.
- Pour chaque point de ce programme, il élabore (ou met à jour) un questionnaire de contrôle interne.
- Pour chacun des points de contrôle, il se pose – si jugé nécessaire – les questions : qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?
- Il procède éventuellement à un affinement de son questionnaire.
- Il répond à ces questions – et c'est la phase terrain qui nous intéresse – en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition. Ces tests sont en général réalisés selon une méthode déterminée à l'avance ; il peut s'agir d'une opération unique ou qui se situe dans le cadre d'un plan de tests préétabli. Les tests sont liés aux risques sous-jacents ; ils vont permettre d'apporter la preuve du dysfonctionnement et ouvrir la voie à la recherche de l'analyse causale. Lorsque le dysfonctionnement est manifeste et incontestable, le test est superflu.
- Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP.

2.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté des synthèses et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engagements et de la planification. Examinons plus en détail ces trois moments méthodologiques de la mission d'audit interne.

2.3.1. Rédaction du rapport préliminaire d'audit interne

Le rapport préliminaire d'audit interne est un document rédigé par les auditeurs internes dans lequel ils regroupent les anomalies relevées, accompagnées des causes, des conséquences et des recommandations. Il est qualifié de "préliminaire" car il ne contient pas la réponse des audités concernant les recommandations. Ce rapport est mis à la disposition des audités avant la réunion de clôture et constitue, à ce titre, l'ordre du jour de celle-ci. Avant la réunion de clôture, l'équipe d'auditeurs internes et leur chef de mission organisent une "réunion-simulation" au cours de laquelle ils structurent leurs réflexions, organisent leur discours, ordonnent les idées et coordonnent les interventions de chacun pour la réunion de clôture.²

2.3.2. La réunion de clôture

¹RENARD.J, Théorie et pratique de l'audit interne, 2017, op.cit, p 257.

²Idem., pp : 281-282.

La réunion de clôture répond au souhait légitime des audités, d'être informés rapidement et les premiers, des résultats des vérifications effectuées et des conclusions de la mission. Elle réunit auditeurs et audités et répond au double objectif suivant : d'une part, permettre aux auditeurs d'exposer les anomalies relevées, les points forts constatés et les améliorations proposées. D'autre part, permettre aux audités de contester les analyses, de proposer des corrections et de poser des questions. Après la réunion, ces derniers (les audités) disposeront d'un délai pour envoyer à l'audit interne des réponses écrites aux recommandations.

2.3.3. Rédaction du rapport définitif d'audit interne

Le Rapport d'audit interne communique, aux principaux responsables concernés (pour action) et à la direction (pour information), les conclusions de l'Audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

Ce rapport définitif sert simultanément de document d'information pour la hiérarchie via une synthèse de trois pages maximums et un outil de travail à partir duquel les audités peuvent entreprendre les actions correctives.

2.3.4. Suivi du rapport d'audit interne

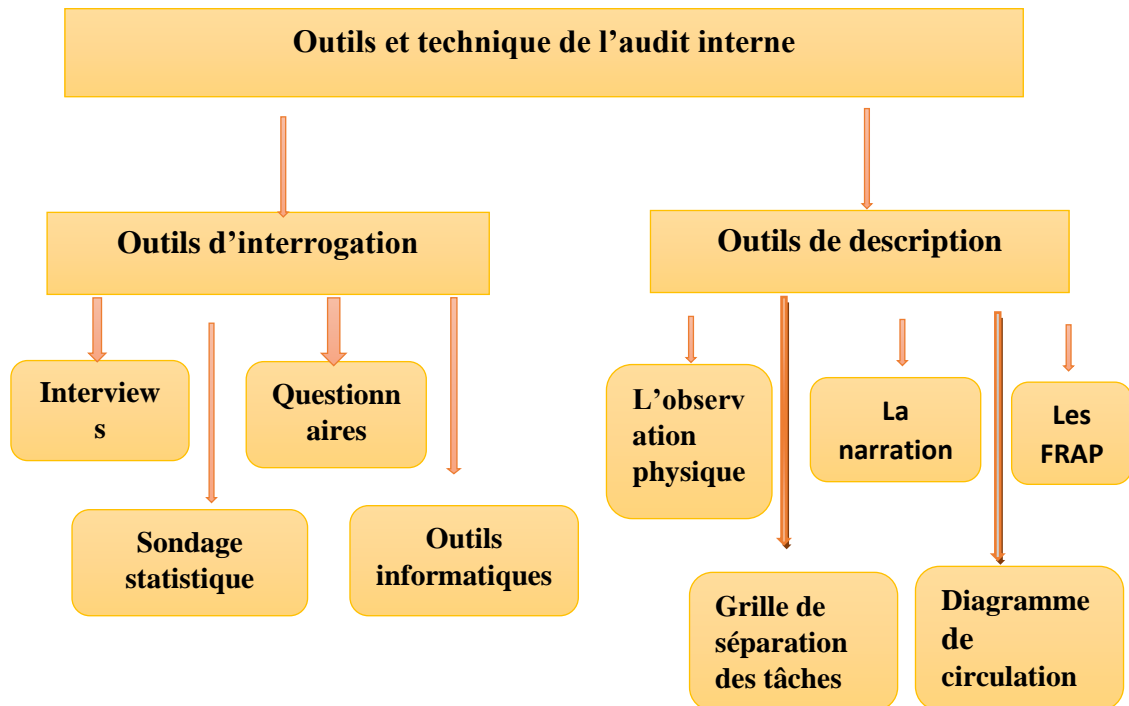
Le suivi des recommandations peut être fait par une visite de l'unité auditée, l'interview des responsables ou par un questionnaire adressé aux responsables de l'unité audité ;

3. Outils et techniques de l'audit interne

Selon J. Renard, on peut classer les techniques employées par les auditeurs internes en deux grandes catégories. D'une part, il existe des outils d'interrogation qui facilitent la formulation de questions pertinentes et la recherche de réponses. D'autre part, on trouve les outils de description qui fournissent des informations cruciales à l'auditeur, favorisant ainsi une compréhension approfondie de la situation

Le schéma suivant illustre ces outils.

Figure N°07 : Outils de l'audit interne



Source : établie par nous-même

3.1. Outils d'interrogation

Les outils d'interrogation comprennent des méthodes et des techniques employées afin de collecter des informations et des données dans le contexte d'une évaluation ou d'une analyse. Leur utilisation vise à formuler des questions spécifiques en vue d'obtenir des réponses pertinentes. Ci-dessous sont présentés quelques exemples d'outils d'interrogation.

3.1.1. Interviews

Dans le cadre de l'audit interne, les interviews désignent des réunions programmées et organisées entre l'auditeur interne et les parties prenantes clés de l'organisation soumise à l'audit. L'objectif de ces entretiens est de collecter des informations pertinentes et fiables concernant les processus, les pratiques, les contrôles internes, les risques, ainsi que d'autres aspects liés à l'audit.¹

3.1.2. Questionnaires

Un questionnaire constitue une liste de questions nécessitant des réponses écrites, offrant à l'auditeur la possibilité d'évaluer le dispositif de contrôle interne lié à une organisation ou à une fonction spécifique. Chaque question vise à identifier les points de contrôle soumis à des vérifications, conduisant ainsi à la découverte de potentielles faiblesses et à la formulation de jugements.

Les questionnaires peuvent être classés en deux grandes catégories : les questionnaires à choix multiple, où les réponses sont limitées, et les questionnaires ouverts, permettant des réponses illimitées.

L'organisation du questionnaire dépend des informations que l'auditeur souhaite obtenir du domaine audité. Indépendamment du type de questionnaire, l'ordre des questions revêt une importance cruciale. Elles doivent être regroupées par thème et suivre une progression logique, passant du général au spécifique, afin de mettre en confiance l'audité.

Les questions très spécifiques doivent être positionnées au milieu du questionnaire pour ne pas intimider l'audité. La longueur du questionnaire doit être mesurée, car la précision des réponses diminue avec la durée. La présentation doit être pratique, facile à lire et à remplir, afin d'éviter le rejet par l'audité.²

3.2. Outils de description

Les outils de description facilitent à l'auditeur la mise en évidence des particularités des situations rencontrées. Parmi ces outils, on peut mentionner les observations, les grilles de séparation des tâches, ainsi que les FRAP qu'on va développer par la suite.³

¹ RENARD, J., **Théorie et pratique de l'audit interne**, 2017, op.cit., p 318.

² SCHICK, P et autres, **Audit interne et référentiels de risques**, édition Dunod, Paris, 2010, p 194.

³ VALIN, G, **Controlor&Auditor**, Édition, Dunod, Paris, 2006, pp179-189.

3.2.1. Observation physique

L'observation physique représente une méthode employée par les auditeurs internes pour recueillir des informations de manière directe en examinant les opérations, les processus, les activités, et les pratiques sur place. Cette approche implique une visite sur site, dans les locaux de l'entité auditée, en vue d'observer de manière tangible les aspects opérationnels de l'organisation.¹

3.2.2. Grille de séparation des tâches

IL va effectivement établir une connexion entre l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique, légitimant ainsi les analyses de postes. Puisque tous ces documents reflètent une situation à une date précise, la grille d'analyse des tâches suit la même logique, capturant instantanément la répartition du travail. Son examen permet d'identifier de manière incontestable les lacunes dans la séparation des tâches, offrant ainsi la possibilité de les corriger. De plus, elle constitue le point de départ pour analyser les charges de travail individuelles.²

3.2.3. Feuille de révélation et d'analyse de problème FRAP

C'est un document qui a été vulgarisé par l'IFACI. Il constitue un moyen d'analyse claire et précis permettant une lecture facile des constatations relevées. Elle est remplie par l'auditeur chaque fois où il détecte une anomalie.

Tableau N°2 : modèle de la FRAP : Feuille de révélation et d'analyse de problème

Référence papier de travail	FRAP N°
Problème	
Constat	
Cause	
Conséquence	
Recommandations	
Etablie par	Approuvé par :
Valider avec	Date

Source : Document de L'IMAC, op.cit, page

¹ RENARD.J, 2016, Op.cit., P 335

²KHELASSI.R, L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne, 2ème éditions, Alger, 2007, pp 355-357.

Conclusion

Le premier chapitre de cette étude visait à présenter les bases théoriques et conceptuelles de l'audit interne, tout en mettant en lumière ses principaux éléments. Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en trois sections distinctes : Contenu du contrôle interne, Généralités sur l'audit interne, Conduite d'une mission d'audit.

La première section a présenté le contrôle interne comme étant un ensemble de politiques et de procédures mises en place par une organisation pour atteindre ses objectifs. Il a été souligné qu'un dispositif de contrôle interne de cycle achat efficace repose sur une combinaison de politiques claires, de procédures bien définies, de contrôles appropriés et de formations continues pour assurer la transparence, l'intégrité et l'efficacité des processus d'achat et d'approvisionnement au sein de l'organisation.

La deuxième section a défini l'audit interne comme étant une activité indépendante et objective, jetant ainsi les bases de notre compréhension des caractéristiques fondamentales, des normes et des objectifs de cette fonction au sein des organisations.

La troisième section a présenté les étapes de la conduite d'une mission d'audit, elle nous a fourni un aperçu détaillé du processus méthodique et rigoureux suivi par les auditeurs internes dans l'exercice de leurs missions.

Il convient de souligner, selon ce qui a été précédemment présenté, que l'audit interne occupe une fonction cruciale dans la gestion des risques opérationnels. Nous approfondirons ce point dans le prochain chapitre.

**Chapitre 02 : L'alliance audit interne et
gestion des risques opérationnels**



Chapitre 02 : L'alliance audit interne et gestion des risques opérationnels

Introduction

Section 01 : Notions fondamentales sur le risque opérationnel

- 1 : Notion du risque
- 2 : Définition du risque opérationnel
- 3 : Risques liés au cycle achats

Section 02 : Identification et gestion des risques opérationnels

- 1 : Identification du risque opérationnel
- 2 : Cartographie des risques
- 3 : Gestion des risques opérationnels

Section 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels

- 1 : L'apport de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels
- 2 : Indicateurs et tableau de bord des risques opérationnels

Conclusion

Introduction

L'entité, qu'elle soit publique ou privée, petite ou grande, quelle que soit son activité ou son domaine d'intervention, se trouve face à une multitude de risques pouvant entraver, voire empêcher, la réalisation de ses objectifs.

Les dangers auxquels une entreprise est exposée peuvent varier en fonction de sa nature, de son secteur d'activité et des processus spécifiques qu'elle utilise. Cependant, la nécessité de se protéger contre les dangers et les vulnérabilités qui pourraient avoir un impact négatif sur l'organisation reste une constante. C'est pourquoi nous nous concentrerons sur le risque opérationnel dans notre recherche.

La mise en place d'une stratégie de gestion des risques est essentielle pour minimiser les dommages potentiels. Elle repose sur une démarche structurée en cinq étapes : identification, analyse et évaluation, traitement et suivi des risques pouvant survenir dans le cadre de l'activité de l'organisation

Les risques identifiés doivent être analysés en profondeur pour en déterminer la gravité. Cette évaluation permet de définir une stratégie de réponse adaptée, visant à limiter leur impact potentiel sur l'organisation

Dans le cadre de la gestion des risques, la fonction essentielle de l'audit interne réside dans la fourniture à la direction et au Conseil d'une évaluation impartiale de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et des contrôles internes.

Ce deuxième chapitre sera dédié à la gestion du risque opérationnel, abordant les notions fondamentales telles que la définition du risque opérationnel, l'identification et la gestion des risques opérationnels, ainsi que le rôle de l'audit interne dans cette gestion, accompagné d'indicateurs et de tableaux de bord appropriés

Section 01 : Notions générales sur le risque

Le risque est au cœur de l'entreprise, du fait de son évolution au sein d'un environnement complexe, dynamique et en évolution constante. L'efficacité de la gestion des risques par une entreprise ne réside pas dans la contestation ou le transfert de ces derniers à autrui, mais plutôt dans sa capacité à les reconnaître et à les maîtriser en les adaptant.

Cette section a pour objectif de présenter la notion du risque, la définition du risque opérationnel et les risques liés au processus achat.

1. Notion du risque

La notion de risque est centrale dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de la finance, de l'environnement, ou encore de la gestion de projet.

Même une mission d'audit est sujette au risque. Il existe le risque de non détection, de négligence, de partialité, de conflit d'intérêts, de fausse représentation, La gestion efficace de ces risques est essentielle pour assurer la qualité, la fiabilité et l'objectivité du processus d'audit et pour garantir la crédibilité des conclusions et des recommandations formulées par les auditeurs.

1.1. Définition

La notion de risque est complexe et très vaste, suscitant diverses tentatives de définition claire et précise. Parmi les multiples définitions, nous citons les suivantes.

L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »¹.

Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Selon la norme ISA 315 de L'IFAC : « le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'évènement importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés »²

Ces définitions du risque mettent en évidence les composantes du risque

- La gravité ou conséquences de l'impact et à laquelle on fait échec en développant une politique de protection ;

¹ RENARD. J, L'audit interne : Ce qui fait débat, Op.cit, p99

² Comptable agréé du Canada, Norme ISA 315 (révisée), Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives, 2012, p 04

- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.

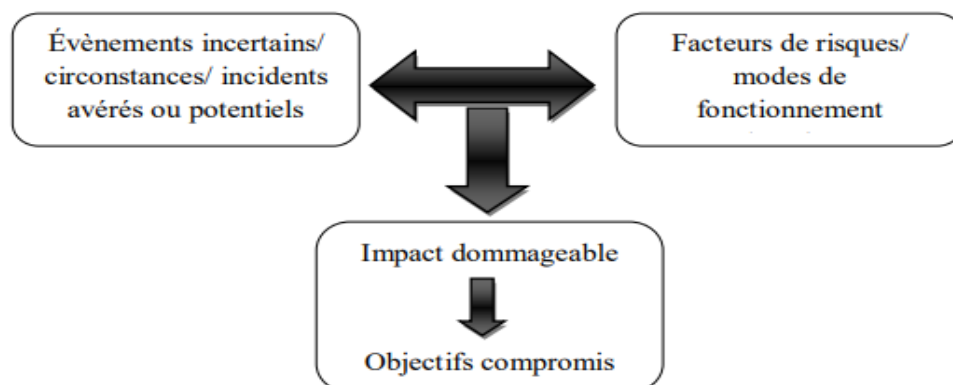
Ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant : « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en termes de conséquences et de probabilité »¹

Dans leur ouvrage, Pierre SCHICK, Jacques VERA et Olivier BOURROUILH-PARÈGE ont étendu la conceptualisation de la notion de risque. Ils soulignent que le risque n'émerge que dans le contexte de la réalisation d'un objectif, plus précisément en référence aux conséquences dommageables susceptibles de compromettre la réalisation de cet objectif.

L'IIA dans le glossaire des normes définit le risque comme : « la possibilité que se produit un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ».

Les risques peuvent être définis comme des incertitudes ou des situations potentiellement dommageables susceptibles de compromettre la réalisation d'objectifs, englobant diverses dimensions et demandant une gestion attentive pour minimiser les impacts négatifs.

Le schéma qui suit nous résume la conceptualisation et la définition du risque :



Source : SCHICK. P et autres, Audit interne et référentiels de risque, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, Edition Dunod, Paris, p 12.

¹ RENARD. J, (2010), Op.cit, p155

1.2. Différents risques liés à la mission d'audit

La complexité de la notion de risque d'audit peut rendre sa compréhension délicate. Cependant, le processus contemporain de formalisation de l'audit a permis de la décomposer en plusieurs éléments, facilitant ainsi une appréhension individuelle et une articulation cohérente pour les praticiens.

L'IFAC (International Federation of Accountants) identifie trois éléments de risque, à savoir :

- ✓ Le risque inhérent.
- ✓ Le risque de non-contrôle.
- ✓ Le risque de non-détection.

1.2.1. Risque inhérent

Il s'agit de la probabilité qu'une déclaration présente une anomalie, potentiellement significative soit de manière isolée, soit cumulée avec d'autres anomalies, malgré la présence de contrôles internes. Ce risque peut être subdivisé en deux catégories, à savoir :¹

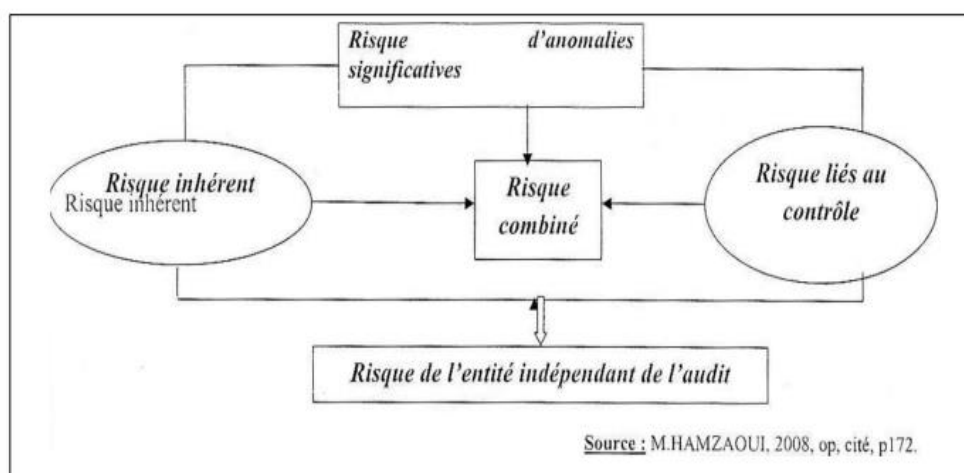
- Les risques généraux liés à l'entreprise.
- Les risques liés à la nature des opérations traitées.

¹ HENBACHE. O, le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : line approche par le contrat psychologique, thèse de doctorat, Toulouse, 2000, p25.

1.2.2. Risque de non-contrôle

Le risque de non-contrôle, également désigné sous le nom de risque associé au contrôle interne, représente une anomalie, qu'elle soit significative de manière isolée ou cumulée avec d'autres anomalies, pourrait se manifester dans une déclaration sans être ni prévenu ni corrigé par le contrôle interne de l'entité. Ce risque dépend de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité en ce qui concerne l'établissement de ses états financiers. Un risque persiste toujours en relation avec le contrôle.¹

Figure n°09 : Risque d'anomalies significatives



Ce schéma décrit les deux composantes d'anomalies significatives qui peuvent se glisser dans les états financiers avant l'audit : le risque inhérent et les risques liés au contrôle.

1.2.3. Risque de non-détection

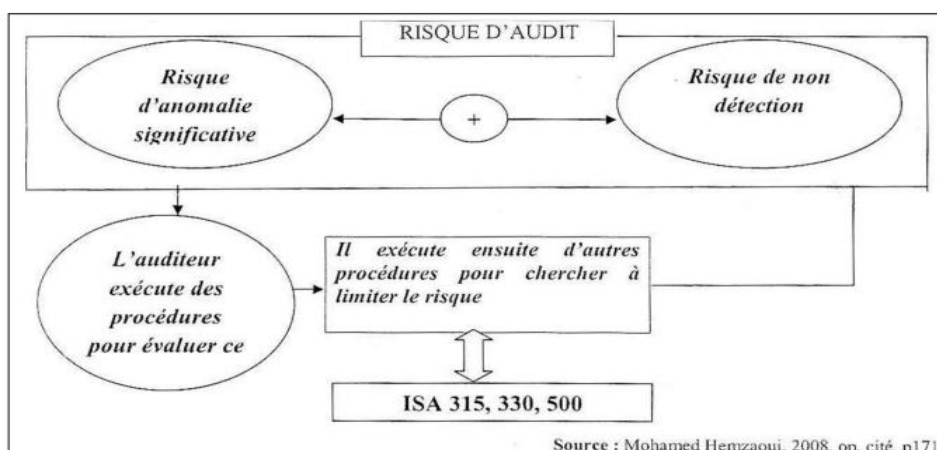
Il s'agit du risque que l'audit interne, malgré la mise en place de procédures, ne parvienne pas à identifier les situations où les contrôles internes ne garantissent pas raisonnablement que les risques ne dépasseront pas les seuils établis au niveau de l'entreprise ou n'atteindront pas des niveaux inacceptables.²

Le risque d'audit interne peut survenir soit lors de la définition de la mission d'audit, soit au niveau du programme d'audit ou de l'émission annuelle de l'opinion.

¹HENBACHE. Op.cit, p15.

² BENAÏSSA M & A, **La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise**, thèse de Master en comptabilité, contrôle et audit, université Abderrahmane MIRA, 2012-2013, page 67

Figure n°10 : Risque d'audit



Ce schéma décrit le risque de non détection par l'auditeur c'est-à-dire l'auditeur ne détecte pas les anomalies significatives.

Le risque d'audit et donc le résultat de la combinaison des trois catégories de risques ci-dessus, ce que l'on représente souvent sous la forme mathématique : ¹

$$RA = RI + RCI + RND$$

RA : Risque d'Audit

RI : Risque Inhérent

RCI : Risque du Contrôle Interne

RND : Risque de Non Détection

2. Risque opérationnel

Dès la création d'une organisation, son développement, et quel que soit son objet social, son dimensionnement ou les processus d'exploitation qu'elle s'emploie à concevoir, déployer et optimiser, elle va immédiatement ouvrir la boîte de pandore des risques.

Ceux-ci prendront naturellement et vraisemblablement le visage d'un risque qu'il conviendra d'appeler : « risque opérationnel ». ²

Ce qui reviendrait en fait à dire, sans abus de langage et en préambule de notre propos que théoriquement, tous les risques présents en entreprise sont potentiellement, par nature et par essence des risques opérationnels, car directement liés de près ou de loin, aux cycles opérationnels de l'entreprise.

¹HENBACHE. O, op cité, p 15

² DARSA J, « les risques opérationnels de l'entreprise », Gereso, Paris, 2013, p57.

Dans ce point, nous aborderons deux aspects essentiels liés au risque opérationnel : la définition du risque opérationnel et la typologie des risques opérationnels.

2.1. Définition du risque opérationnel

De multiples définitions du risque opérationnel ont été proposées. Le Comité de Bâle a d'ailleurs joué un rôle central dans le débat autour de sa conceptualisation. Le risque opérationnel correspond, dans un premier lieu, aux « risques de pertes directes et indirectes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs ».¹

La définition indique que les personnels et les systèmes sont les causes de pertes, mais elle ne prend pas en compte le fait qu'ils soient les mieux placés pour détecter les sources de pertes potentielles et lancer des avertissements. De plus, le document de travail de Bâle centré sur la perte, ne permet pas de représenter les anciennes pertes des entreprises, ni les éventuelles à venir. Et enfin, Vanini ajoute que cette définition sous-entend que les pertes sont seulement directes, alors qu'en réalité, les pertes indirectes sont comparativement plus importantes.

Vanini définit le risque opérationnel comme étant : « le risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale. Le R.O correspond à l'écart enregistré, positif ou négatif, par rapport au profit attendu. La gestion du risque opérationnel doit être basée sur trois facteurs : le gain, les coûts et le risque de production des services ».²

Le comité de Bâle a essayé de délimiter de manière précise le périmètre des risques opérationnels dans une définition claire et commune. Donc il a proposé une autre définition. Bâle II définit ainsi le risque opérationnel comme suit : « Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation ».³

En fin, le risque opérationnel englobe tous les risques autres que les risques de crédit, les risques de marché et les risques financiers tels que les taux de change et la liquidité. Il comprend tous les risques susceptibles d'interrompre ou de compromettre le bon fonctionnement d'une entreprise, de remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou d'entraîner des dommages affectant sa rentabilité ou son image.

¹AOUALI & DRIF ;**LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHAT DES MATIERES PREMIERES**, mémoire fin de cycle en Audit & Contrôle De Gestion, Université tizi Ouzou, 2018, p61

²JEZZINI, M, « **revue de littérature : le risque opérationnel** », université d'Avignon et des pays des Vaucluse, 2005, p 3

³JIMENEZ C & al, « prévention et gestion des risques opérationnels », édition revue banque, Paris, 2004, p17.

2.2. Typologie des risques opérationnels

La première classification a été faite par Nguyen Hong Thai (1999) qui a identifié de divers types de risque opérationnel à savoir : ¹

2.2.1. Les risques de dysfonctionnement qui comprennent

- Problème de compétences du personnel lors de remplacements pour congés ou départs.
- Les erreurs et les oublis dus à un manque d'attention.
- Difficultés liées à un manque de communication lors de changements de hiérarchie.

2.2.2. Les risques de manipulation frauduleuse qui se caractérisent par

- Complot entre plusieurs individus.
- Le non-respect des procédures.

Bâle II développe la classification des risques opérationnels en les divisant en sept (7) catégories.²

- **Fraude internes** : fraudes internes se réfèrent aux pertes causées par des actes de fraude, de détournement de biens ou de contournement des règlements, de la législation ou de la politique de l'entreprise, impliquant au moins un membre interne de l'entreprise.
- **Fraude externe** : Fraudes externes se réfèrent aux pertes causées par des actes de fraude, de détournement de biens ou de contournement des règlements, de la part d'une personne extérieure à l'entreprise.
- **Problèmes d'emploi et de sécurité au travail** : pertes causées par des actions qui ne respectent pas les lois ou les accords concernant l'emploi, la santé et la sécurité, des demandes de d'indemnisation ou d'atteinte à l'égalité ou actes de discrimination ;
- **Problèmes liés aux clients, produits et pratiques commerciales** : pertes causées par des erreurs involontaires, de la négligence ou des obligations envers des clients spécifiques, ou liées à la nature ou à la conception d'un produit.
- **Dommages aux biens physiques** : destruction ou dégâts causés par une catastrophe naturelle ou un autre incident.
- **Problèmes opérationnels et de système** : pertes causées par des dysfonctionnements dans les opérations ou les systèmes (informatiques et de télécommunication).

¹KAFANDO S, « contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels », thèse de Master en comptabilité, audit et contrôle de gestion, 2011, institut supérieur de comptabilité de banque et de finance, p 11

²JIMENEZ Christian & al, Op.cit, p22.

- **Gestion des transactions et des processus** : pertes résultant de difficultés dans le traitement des transactions ou dans la gestion des processus, ainsi que dans les relations avec les partenaires commerciaux et les fournisseurs.

Ce point présente une typologie du risque basée sur les risques de dysfonctionnement, les risques de manipulation et la classification Bâle des risques opérationnels.

3. Risques liés au processus achat

La politique d'achat doit en principe découler de la politique générale de l'entreprise et de sa stratégie commerciale de bien ou de service. Cependant, selon LEGROUGE « elle peut comporter des risques comme une contradiction entre la politique des achats pratiqués au sein du service des achats. Et, par rapport à celle à l'échelle de la société, des achats non maîtrisés, au jour le jour et non nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ».

3.1. Risques liés à budgétisation-suivi des engagements de dépenses

L'élaboration des prévisions de dépenses et leur validation par les instances appropriées peuvent ne pas être en place au sein de l'entreprise, entraînant ainsi l'absence d'affectation des postes de dépenses à des centres de responsabilité préalablement établis.

3.2. Risques liés à l'expression interne des besoins

Selon LEMANT, les risques opérationnels liés à cette procédure sont essentiellement les demandes d'achats établies de manière anarchiques, compte non tenu des prévisions d'achats et au détriment finalement de la situation de trésorerie de l'entreprise, achat pas assez défini et risquant de ne pas correspondre aux besoins et la compréhension insuffisante de l'origine des urgences.

3.3. Risques liés à l'évaluation et sélection des fournisseurs

Au moment de l'évaluation et de la sélection des fournisseurs, il peut y avoir un risque de non fixation des procédures communes d'achat. Il doit être défini « en fonction du montant des commandes de non constitution préalable du fichier fournisseur, de non importance primordiale accordée aux prix proposés par les fournisseurs, ainsi qu'une absence de prise en compte de la solvabilité du fournisseur »

3.4. Risques liés à la passation, suivi et relance de la commande

Lors de la passation de la commande, il peut y avoir des erreurs ou omissions pouvant à la longue léser une des parties. Cela pourrait entraîner le non-respect des délais de livraison par le fournisseur, un manque de suivi des engagements de la société, des litiges avec les fournisseurs. En outre les termes de la commande peuvent être modifiés à des guises personnelles, de même qu'un non-respect des termes de la commande par le fournisseur

3.5. Risques liés à la réception de la commande et vérification de la facture

Les risques liés à ces procédures sont les suivants : risque d'égarement de bon de commande ; risque de non saisie des stocks de façon exacte ou en temps voulu dans le système ; risque de non-conformité de la facture ; risque de pertes de factures non détectées ; risques d'approbation des factures correspondant à aucune livraison ou établies sur une base erronée. Selon le COSO REPORT, il peut y avoir risque lorsque les informations relatives aux bons de commande ne sont pas mises à la disposition des personnes chargées des activités de réception. Cela peut provoquer des falsifications de factures.

3.6. Risques liés à la comptabilisation et au règlement de la facture

Lors du règlement de la facture, l'on peut noter un risque d'enregistrement tardif dans les comptes fournisseur, de paiement des factures non appuyées par des livraisons. Ce qui pourrait engendrer des retards de paiement, des détournements. Selon SAMBE & al, il peut y avoir :

- Impossibilités pour le service comptable de réclamer les factures reçues par les services chargés de leur contrôle.
- Retard dans leur transmission
- Risques d'envoi anarchique des factures aux services comptables et d'enregistrement
- Risques de double comptabilisation.

Section 2 : Identification et gestion du risque opérationnel

L'identification et la gestion du risque opérationnel est une étape cruciale dans la gestion des risques d'une entreprise, en particulier dans le processus d'approvisionnement et plus précisément dans le cycle d'achat. Elle consiste à identifier les événements potentiels susceptibles de causer des pertes financières ou d'autres dommages à l'entreprise. Une fois les risques identifiés, l'entreprise peut prendre des mesures pour les évaluer, les atténuer et les contrôler.

Dans cette section, nous allons examiner l'identification et la gestion du risque opérationnel.

1- Identification du risque opérationnel

Pour instaurer un système de gestion efficace du risque opérationnel, il est crucial d'identifier les éléments déclencheurs de ce risque, qu'ils soient internes (comme la nature de l'activité ou la qualité des ressources humaines) ou externes (comme les avancées technologiques). Cette identification est essentielle pour développer des contrôles et un suivi efficace du risque opérationnel.

De ce fait, l'identification du risque opérationnel se base sur l'analyse des éléments suivants :

- **La définition du périmètre à analyser ;**
- **Les événements à risque ;**
- **La cartographie des risques.**

1-1 Définition du périmètre à analyser

Le champ d'analyse englobe la totalité des activités de l'organisation. Pour ce faire, il est essentiel de comprendre et modéliser les processus de l'entreprise, afin d'identifier tous les risques opérationnels associés à ces activités.

Il convient de noter que la modélisation représente schématiquement l'intégralité ou une partie de l'entreprise. Elle consiste à découper l'activité de l'entreprise en métiers et processus, auxquels sont liés les événements à risque.¹

1.1.1. Métiers

La décomposition d'une entreprise en métiers consiste à identifier les principales sources de valeur ajoutée. Cette démarche englobe les différents produits, services et segments de clientèle de l'entreprise.

Cette décomposition existe couramment dans les entreprises sous la terminologie de « lignes métiers ». ²

¹JIMENEZ,C , MERLIER, P, Op.cit, p 25
Iidem,p25.

1.1.2. Activités et processus

La décomposition en métiers est une approche trop générale pour permettre une identification précise des risques opérationnels associés. C'est pourquoi il est essentiel de découper l'activité de l'entreprise en processus spécifiques.¹

L'identification de ces processus permet de déterminer et d'évaluer les risques opérationnels rattachés à chacun d'eux à partir d'une vision complète et cohérente, tout au long d'une chaîne d'activité. Ce processus sera complété par des informations spécifiques à une entité et pertinentes pour l'identification des risques (par exemple le déroulement d'activité).

Sachant qu'un processus est défini comme étant « l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée permettant de délivrer au client le produit ou le service demandé ».

On distingue trois (3) types de processus :²

- Les processus opérationnels (processus métier)

Le processus vise à offrir des produits et des services aux clients externes de l'entreprise.

- Les processus de pilotage (processus de direction)

L'objectif de ce processus consiste à définir les orientations, évaluer la situation (qu'elle soit présente, passée ou future) par rapport à ces orientations, et prendre les mesures correctives nécessaires. Les clients de ce processus incluent le management, les organismes de tutelle et les actionnaires.

- Le processus support

Ce processus facilite la gestion des ressources de l'établissement, la mise à jour de sa situation, et la fourniture de ces informations aux intervenants des processus opérationnels et de pilotage.

1.2. Évènements à risque

Chaque processus est lié à des événements à risque. L'objectif est d'identifier tous les événements susceptibles de se produire lors d'un processus et pouvant impacter son déroulement.

Certains événements, tels que l'erreur humaine ou l'interruption du système d'information, peuvent se retrouver comme événement à risque dans un grand nombre de processus.³

¹JIMENEZ, C, MERLIER, P, Op.cit, p 25 p 27.

²Idem, p 28.

³Ibid., p 31.

Une méthodologie générale pour identifier les événements à risque :

1.2.1. Etablissement de la liste des risques génériques

La liste des risques génériques englobe les risques communs à toutes les activités, sans faire référence aux risques spécifiques liés à chaque métier. Elle inclut notamment les risques d'interruption du système d'information, d'erreurs humaines, de fraude et de catastrophes naturelles.

L'avantage de cette liste est qu'elle permet d'éviter de refaire l'analyse complète des risques avec les opérationnels métiers, en se concentrant sur les risques spécifiques à leurs activités.

1.2.2. Etablissement de la liste des risques spécifiques

À cette étape, nous identifions les risques spécifiques associés à chaque processus, tels que l'absence de contrôle ou un montage inadéquat. Les représentants métiers jouent un rôle essentiel dans ce processus. Ils mènent généralement des entretiens avec les opérationnels responsables des processus pour déterminer les types de risques auxquels ils sont sensibles et en fournir une définition précise.

En complétant ainsi la liste des risques génériques, nous pouvons retirer des événements à risques génériques qui ne s'appliquent pas aux domaines spécifiques.

Exemple : activité purement manuelle ne faisant pas appel à un système d'information.

1.2.3. Validation de la nomenclature interne des risques

Après avoir établi une nomenclature des risques adaptés au fonctionnement et au langage de l'entreprise, cette nomenclature et sa décomposition seront spécifiques à chaque activité. Selon la ligne métier ou l'activité particulière, la décomposition des risques génériques en risques spécifiques peut varier.

La validation de cette nomenclature garantit que le même risque, s'il se présente dans deux entités ou activités différentes, aura une définition et une signification identiques, assurant ainsi la cohérence du dispositif. Un glossaire détaillant chaque type d'événement à risque et son interprétation peut également s'avérer utile.

1.2.4. Validation de la cohérence avec Bâle II

Après avoir défini une nomenclature des risques adaptée au fonctionnement et au langage de l'entreprise, il est essentiel de créer un lien entre cette nomenclature interne et celle de Bâle II. Cette démarche permet de répondre aux besoins réglementaires et de faciliter les échanges avec les instances de contrôle.

Le référentiel interne doit être conçu de manière à remonter les informations du système de suivi interne vers le système réglementaire, assurant ainsi la cohérence et la conformité.

1.3. Cartographie des risques

La cartographie des risques est une étape essentielle dans le processus de gestion des risques opérationnels. Elle consiste à identifier, analyser et classer les risques auxquels l'entreprise est exposée. Cette démarche permet de visualiser les risques et de prioriser les actions à mettre en œuvre pour les atténuer.

Ce point présente la définition de la cartographie des risques, ses objectifs généraux et ses caractéristiques.

1.3.1. Définition et objectifs d'une cartographie des risques

Selon **BERNARD** : La cartographie des risques est une composante du processus de gestion des risques. Il s'agit d'une démarche complexe visant à relever, à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé, une série de risques identifiés, leurs causes, leurs impacts et les plans d'actions possibles.¹

La cartographie des risques est la démarche qui consiste à identifier, évaluer, hiérarchiser et gérer les risques inhérents aux activités d'une organisation.

La cartographie des risques est un outil qui offre à l'établissement une vision synthétique et qualifiée de l'ensemble de ses risques. Elle facilite un pilotage efficace des risques opérationnels et permet également de suivre leur évolution, tout en ciblant les travaux d'amélioration du contrôle interne.

Une cartographie des risques opérationnels bien élaborée et soigneusement menée permet de répondre de manière satisfaisante aux attentes et de recueillir les informations essentielles pour une compréhension globale des risques et leur évaluation.

En effet, la réalisation d'une cartographie des risques contribue à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'entreprise en permettant d'interroger le niveau de risque auquel elle s'expose.

La cartographie des risques vise à réaliser les objectifs suivants

- Pour assurer un programme de conformité efficace, il est essentiel d'identifier, évaluer, hiérarchiser et gérer les risques.
- Il est essentiel d'informer l'instance dirigeante et de fournir aux responsables de la conformité la visibilité requise pour mettre en place des mesures de prévention et de détection adaptées aux enjeux identifiés par la cartographie des risques.

¹SANDWIDI A, « **élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés à la compensation interbancaire** », Mémoire de fin d'étude : cas de la banque régionale de marché, institut supérieur de comptabilité de banque et de finance l'Afrique, 2011-2013, page 37

Fort des objectifs et de la définition de la cartographie des risques établie précédemment, nous allons maintenant explorer ses caractéristiques essentielles.

Les caractéristiques de la cartographie des risques peuvent se résumer à travers la figure suivante :

Figure n°11 : caractéristiques de la cartographie des risques



Source : établie par nous-même

- **La cartographie des risques doit être exhaustive et précise** : Elle couvre l'ensemble des processus managériaux, opérationnels et de support mis en œuvre par les organisations dans le cadre de leurs activités. Pour cette raison, la démarche de cartographie nécessite la participation de tous les acteurs concernés, des cadres dirigeants aux équipes opérationnelles.¹
- **La cartographie des risques doit être formalisée et accessible** : Elle se présente sous la forme d'une documentation écrite, structurée et synthétique, établie en fonction d'indicateurs quantifiés. Cette cartographie peut être organisée par métier et par processus. Elle doit être disponible et prête à être présentée sans délai.
- **La cartographie des risques doit être dynamique** : Il est essentiel de réévaluer régulièrement les risques, en particulier lorsque des éléments de l'organisation ou des processus évoluent.

2. Gestion des risques opérationnels

La gestion des risques opérationnels est un élément clé de la gouvernance d'entreprise moderne. Elle vise à identifier, évaluer et gérer les risques susceptibles d'affecter les activités quotidiennes d'une organisation, ce qui peut avoir un impact sur sa rentabilité, sa réputation et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

2.1. Définition

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les

¹Preventica, <https://www.preventica.com/dossier-cartographie-risques-caracteristiques-indispensables.php>, consulté le 08-03-2024 à 00 :52H, caractéristiques de la cartographie des risques.

événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au risque d'appétit, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité »¹

D'après le COSO, la gestion des risques d'entreprise n'est pas une finalité en soi, mais plutôt la mise en place de moyens significatifs. Elle s'exécute en collaboration avec la gouvernance d'entreprise en fournissant au conseil d'administration des informations sur les risques les plus importants et sur la manière dont ces risques sont maîtrisés. Elle interagit également avec la direction exécutive en fournissant des mesures relatives aux risques et en proposant des ajustements nécessaires.

« La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. C'est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Elle comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société ».²

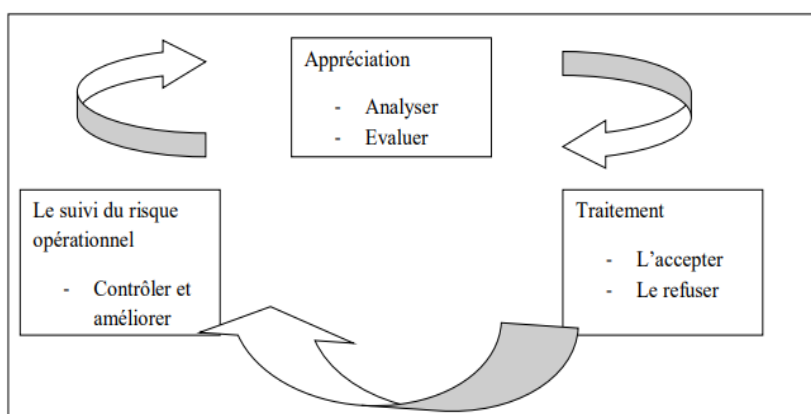
2.2. Étapes de la gestion des risques opérationnels

Pour SARDI le processus de la gestion des risques comporte un certain nombre d'étapes qui sont au nombre de trois (3) étapes principales : ³

- ✓ L'appréciation du risque ;
- ✓ Traitement du risque ;
- ✓ Le suivi du risque opérationnel.

Le schéma suivant nous résume ces étapes

Figure n°12 : gestion des risques opérationnels



¹HAMZAOUI M & al ; **audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne**, Pearson France, 2005, 79

² Document de l'autorité des marchés financiers (AMF), **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne**, 22 juillet 2010, page 6.

³ SARDI A, **Audit et contrôle interne bancaires**, Librairie Eyrolles, France, 2002, p183.

Source : SAIDANI Zahir, « Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques », Mémoire Magister en Monnaie Finance et Banque, 2012, p 60.

La configuration schématique des trois étapes inhérentes à tout processus de gestion des risques implique une progression séquentielle à travers ces trois phases complémentaires, que nous expliquerons en détail.

✓ **L'appréciation du risque**

Initialement, et en tant que première étape d'une importance capitale, l'appréciation du risque se déroule en deux phases essentielles : l'analyse et l'évaluation du risque.

- **L'analyse :** Implique l'utilisation systématique d'informations afin de repérer les sources et d'estimer le risque. Au préalable, cette phase repose sur une identification des risques
- **L'identification des risques :** La première étape implique l'identification exhaustive de tous les risques auxquels une entreprise peut être exposée. Il est crucial de déterminer avec un maximum de certitude et de précision les risques potentiels auxquels l'entreprise pourrait être confrontée. Au cours de cette phase initiale, l'ensemble des activités de l'entreprise sera passé en revue afin de repérer les risques éventuels avant qu'ils ne se concrétisent. Une identification efficace prendra en compte des aspects cruciaux tels que la nature des risques, les circonstances favorables à leur matérialisation, leur impact en cas de réalisation, ainsi que la détermination de leurs origines.
- **L'estimation du risque :** quant à elle, constitue selon ISO 73 « le processus utilisé pour affecter des valeurs à la probabilité et aux conséquences d'un risque »¹. Ce processus d'estimation permet après l'identification des risques, d'établir une combinaison des probabilités d'occurrence ainsi que des conséquences des risques identifiés.
- **L'évaluation du risque :** C'est la deuxième étape. Elle est définie par ISO 73 comme étant « le processus de comparaison du risque estimé avec des critères de risque donnés pour déterminer l'importance d'un risque ». L'évaluation du risque facilite la prise de décision quant à l'importance de chaque risque spécifique pour l'organisation, permettant ainsi de déterminer s'il est supportable et donc acceptable par le propriétaire du risque

✓ **Le traitement du risque**

C'est au cours de cette deuxième phase que le risque sera examiné en détail, dans le but de déterminer les actions nécessaires à entreprendre à son égard. En d'autres termes, une fois que le risque a été identifié, évalué et estimé, le traitement implique la sélection et la mise en œuvre de mesures visant à modifier le risque, ainsi que la détermination de la stratégie à adopter, à savoir :

- **Acceptation du risque :** Cela englobe la décision d'accepter le risque, ce qui signifie essentiellement ne pas prendre d'action et consentir à courir le risque. Ce choix est opportun s'il est en accord avec la stratégie et les limites de tolérance déjà établies.

¹SAIDANI Z, « **Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques** », Mémoire Magister en Monnaie Finance et Banque, université de MOULOUD MAMMERI Tizi Ouzou ; 2012.p62

Cependant, il devient une décision catastrophique s'il est le simple fruit du hasard ou d'un manque d'information.

- **Le refus du risque :** Cela signifie que l'entreprise choisit de ne pas s'engager dans une situation à risque, ou de se retirer de cette situation. Un éventail de choix significatif est à la disposition des établissements lorsque la décision concerne l'acceptation du risque.

✓ **Suivi du risque :**

Cette phase finale englobe le contrôle et l'amélioration du processus de gestion des risques. Le rapport joue un rôle crucial en tant que principal vecteur d'information, contribuant à prendre les mesures nécessaires au sein du processus de gestion des risques. Par conséquent, il doit être élaboré et transmis à son destinataire, qu'il soit interne ou externe, de manière à être utile et facilement exploitable. Destiné à l'instance dirigeante, il vise à définir l'approche globale de gestion des risques et la répartition des responsabilités.¹

¹ AOUALI .H, DRIF. L;Op.cit; p71

Section 3 : Audit interne et gestion des risques opérationnels

La synergie entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels est cruciale pour renforcer la performance organisationnelle. Dans un environnement commercial en constante évolution, la gestion proactive des risques opérationnels est essentielle pour assurer la durabilité et le succès d'une entreprise.

L'audit interne, en tant qu'entité impartiale, joue un rôle central en évaluant, surveillant et renforçant les mécanismes de contrôle interne. Cette collaboration stratégique entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels constitue un pilier essentiel pour les organisations cherchant à anticiper les défis, à optimiser leur efficacité opérationnelle et à maintenir une gouvernance exemplaire.

L'étude approfondie de cette interaction dynamique entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels permettra de mettre en lumière leur impact positif sur la performance globale des organisations.

1. Apport de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels

Dans le cadre de leur mission, les auditeurs internes doivent déterminer si :

- L'environnement de l'entreprise favorise la sensibilisation au risque et au contrôle ;
- Des objectifs d'entreprise réalistes ont été fixés ;
- Des procédures écrites existent, qui décrivent les activités prohibées et les mesures à prendre en cas d'infraction avérée ;

La mission de l'audit interne consistera à examiner les dispositifs de gestion des risques opérationnels à la fois lors de la phase pré-homologation et dans le contexte des plans annuels d'audit. Ces audits visent à garantir tant à l'organe exécutif qu'au régulateur

- L'appréciation et la maîtrise des risques de l'entreprise ;
- La bonne appréciation de la politique des risques définis ;
- La capacité de l'entreprise à détecter, prévenir et gérer ses risques dans les limites qu'elle s'est fixées et de manière conforme à la réglementation en vigueur.

L'audit interne contribue à

1.1. Contribution Cruciale de l'Audit Interne à l'Optimisation du Contrôle Interne

Aucun système de contrôle interne n'est exempt de défauts, d'où la nécessité impérieuse d'entreprendre une évaluation régulière. Il incombe à l'audit interne d'analyser le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de formuler des recommandations en vue de son amélioration.¹

¹ KAFANDO, S, *Op.cit*, p39.

L'audit interne permet ainsi à une entreprise de mieux maîtriser ses risques en cherchant à les minimiser. Cette démarche englobe initialement une évaluation du dispositif de contrôle interne, suivie d'une analyse de la cartographie des risques opérationnels

1.1.1. Appréciation du dispositif du contrôle interne

L'évaluation du système de contrôle interne implique la segmentation de l'entreprise en cycles d'activités et l'analyse des procédures mises en place pour atteindre les objectifs de contrôle spécifiques à chaque cycle.

➤ Le découpage en cycles d'activités :

Les cycles typiquement présents au sein des entreprises sont les suivants :

- **Cycle des dépenses-achats** : Le cycle des dépenses-achats englobe toutes les activités liées aux achats, depuis la planification budgétaire jusqu'au règlement des fournisseurs.
- **Le cycle des dépenses-immobilisations** : englobe les activités liées aux achats et à la conservation des biens d'équipement, de leur budgétisation à leur dépréciation ou cession.
- **Le cycle des stocks** : regroupe les fonctions associées aux stocks et à la production, depuis la réception jusqu'à l'inventaire.
- **Le cycle des revenus** : concerne les activités de ventes et de créances, de la budgétisation à l'encaissement des créances.
- **Le cycle du personnel** : rassemble les fonctions relatives au personnel et à la paie, depuis la budgétisation des dépenses de personnel jusqu'au règlement des salaires et des charges sociales.

➤ L'évaluation du contrôle interne :

L'auditeur interne suit une démarche en deux phases essentielles pour évaluer le **contrôle interne**.

- **L'appréciation de l'existant** : Consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels et informatisés mis en place dans l'entreprise. Cette démarche se déroule comme suit :

Prise de connaissance détaillée du système : L'auditeur interne se familiarise en détail avec le système en question.

Vérification par des tests : L'auditeur effectue des tests pour s'assurer que les procédures décrites et les contrôles indiqués sont effectivement appliqués.

Évaluation des risques d'erreurs : Une analyse des risques d'erreurs est réalisée.

Identification des contrôles internes : Les contrôles internes existants sont identifiés.

Évaluation des contrôles internes : L'efficacité des contrôles internes est évaluée.

- **L'appréciation de la permanence du contrôle interne :** consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels l'auditeur interne doit s'appuyer pour effectuer sa mission. Cette démarche se réalise comme suit :
 - Vérification par des tests de l'application permanente des procédures (tests de permanence).
 - La **formulation définitive du jugement** découle de l'**évaluation des conclusions** issues des phases précédentes.
 - L'évaluation des dispositifs de contrôle est réalisée par l'utilisation des trois techniques suivantes :
 - Examens de l'évidence du contrôle à travers l'inspection des documents ou les tests d'existence.
 - Tests de cheminement.
 - Observation de l'existence du contrôle de premier niveau.

1.1.2. Évaluation de la cartographie des risques opérationnels :

La cartographie des risques joue un rôle essentiel dans la gestion des risques. Elle sert de repère pour anticiper et réduire l'impact des risques. Son utilisation et sa mise à jour sont un processus continu d'amélioration, notamment grâce au suivi des plans d'action. Dans la pratique, il est courant de réviser les cartographies au moins une fois par an, avec des mises à jour ponctuelles en cas de changements majeurs dans l'organisation. Lors de ces revues, on examine notamment :

- La hiérarchie des événements courants par impacts ;
- La hiérarchie des événements courants par fréquence ;
- La hiérarchie des événements rares par impacts.

Nous surveillerons également de près les variations de classement les plus significatives afin de repérer les évaluations qui nécessiteront des explications et de corriger, le cas échéant, les éventuelles erreurs.

1.2. Rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques opérationnels d'une organisation

On distingue deux situations :

- **Une organisation dotée d'un dispositif de gestion de risques non piloté par l'auditeur interne :**

Dans ce contexte, le rôle essentiel de l'auditeur interne consiste à fournir une assurance objective au Conseil d'administration. Cette assurance vise à évaluer l'efficacité de l'activité de l'entreprise en garantissant une gestion adéquate des principaux risques et un fonctionnement optimal du système de contrôle interne. Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne propose trois options d'action différentes pour les auditeurs internes dans ce domaine : des rôles dans le processus de gestion des risques, des rôles à condition de prendre les précautions nécessaires, et des rôles que l'auditeur interne ne doit pas endosser.¹

- **Une organisation dotée d'un dispositif de gestion de risques piloté par l'auditeur interne :**

L'auditeur interne recueille les attentes de la direction concernant son rôle dans le processus de gestion des risques de l'organisation, tel que spécifié dans une charte d'audit interne. Les responsabilités de l'auditeur interne doivent être coordonnées avec tous les groupes ou individus impliqués dans ce processus.

Il est important de noter que le rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques peut évoluer au fil du temps et prendre différentes formes :²

- L'audit du processus de gestion des risques fait partie intégrante du programme d'audit interne.
- **Engagement actif et constant**, implication dans le processus de gestion des risques, notamment au sein de comités de surveillance, lors de suivis et dans la rédaction de rapports officiels.
- **Coordination et supervision du processus de gestion des risques.**

2. Indicateurs et tableau de bord des risques opérationnels

Les utilisateurs opérationnels sont responsables de la génération et de la surveillance des indicateurs de risques afin d'améliorer le système d'alerte et d'anticiper les éventuelles pertes. Ces indicateurs sont spécifiquement conçus pour suivre de près le profil et l'environnement des risques au sein de l'organisation. Selon JIMENEZ & al (2008, p.120), la création d'un tableau de bord des risques opérationnels doit refléter la qualité de la politique de gestion des risques en place, offrant ainsi une vision globale du risque à différents niveaux de l'entreprise.

2.1. Indicateurs de risques

¹ The Institute of Internal Auditors, « Note de position : Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise », disponible sur le site <https://docs.ifaci.com>, Publié le 29/09/2004, consulté le 06/03/2024 à 10h. p06.

²NYASSA, J. Article « **Gestion des Risques de l'organisation : quel rôle pour l'auditeur interne ?** », Publié sur le site de l'Association des Auditeurs et Contrôleurs Internationaux du Cameroun, <http://www.theciaca.org>, le 25/04/2020, consulté le 01/03/2023 à 1h.

Du point de vue de JIMENEZ & al trois types d'indicateurs peuvent être utilisés :

- Les indicateurs à valeur qui visent à suivre l'évolution du risque lui-même ;
- Les indicateurs à niveaux qui visent à suivre le dispositif de maîtrise du risque en tant que tel et sa chronologie par étape de mise en œuvre (création d'une échelle, suivi de plan de continuité) ;
- Les indicateurs à score quant à eux servent à suivre la complétude du dispositif de maîtrise des risques. Ce type d'indicateur est adapté lorsque la mise en service d'un dispositif ne suit pas une logique par paliers.

2.2. Tableau de bord des risques opérationnels

Les indicateurs sont élaborés pour agir comme des avertissements préventifs, devant être produits à une fréquence en adéquation avec l'évaluation régulière du risque ou du dispositif. Il est crucial qu'ils soient en corrélation avec la classification des risques, ce qui facilite l'identification des actions requises et la mise à jour de la cartographie des risques

L'élaboration du tableau de bord commence par la détermination initiale des objectifs auxquels on souhaite répondre, en fonction des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation. Quel que soit le domaine abordé, un tableau de bord doit respecter certains critères fondamentaux pour assurer son efficacité. Ces critères sont :¹

- Refléter des mesures et concepts acceptés et compris par l'ensemble des destinataires ;
- Contenir des éléments de mesure objectifs (unités d'œuvre, monétaire, pourcentage) ;
- Avoir une continuité dans le temps et dans les méthodes pour pouvoir assurer un suivi des évolutions de la situation ou de l'entité observée ;
- Avoir un délai entre mesure et publication le plus court possible ;
- Avoir un nombre de données restreintes mais répréhensives des principaux risques et permettant la prise de décision ;
- Être commenté pour permettre une meilleure compréhension de la situation reflétée et des enjeux associés.

¹JIMENEZ, C & al, Op.cit, p 107

Tableau N°03 : exemple d'un tableau de bord pour les risques opérationnels

Métier 1				
Typologie risque	Indicateur	Seuil d'alerte	Mesure	Evolution
Système d'information	Taux de disponibilité	95 %	96,8%	-1%
Relation clientèle	Délai de traitement réclamation client	> 5j	18j	+10j
.....

Source : JIMENEZ Christian & al, Op.cit, page 108.

Le tableau de bord doit permettre :

- Une évaluation proactive des risques : Fournir une vision instantanée et régulière des risques opérationnels, permettant une identification rapide des zones sensibles.
- L'anticipation des pertes potentielles : Faciliter la détection précoce des signes de risques émergents, permettant ainsi la mise en place de mesures préventives avant que des pertes significatives ne surviennent.
- L'alignement avec la politique des risques : Refléter de manière cohérente et précise la qualité de la politique des risques adoptée par l'entreprise.
- Une vision consolidée à différents niveaux : Offrir une perspective globale du risque à divers niveaux de l'entreprise, permettant une compréhension approfondie et une prise de décision éclairée.
- La liaison avec la nomenclature des risques : Être en mesure de se connecter à la nomenclature des risques, facilitant ainsi l'identification des besoins en termes de plans d'action et la mise à jour de la cartographie des risques.

2.3. L'audit interne et la gestion des risques :

La gestion des risques opérationnels pour l'audit interne repose sur les étapes suivantes :¹

2.3.1. Une identification préalable du risque

La gestion des risques opérationnels pour l'audit interne repose sur une définition précise et unifiée de la notion de risque opérationnel, tout en spécifiant en détail les domaines de risques qu'il englobe.

¹ SAIDANI, Z, Op.cit, p 149

2.3.2. Une diffusion de la culture du contrôle interne vers les opérationnels

Une fois que les risques ont été identifiés, cartographiés, hiérarchisés et codifiés dans les procédures, l'étape suivante consiste à vérifier en permanence l'efficacité du dispositif de contrôle interne et à s'assurer que le risque est correctement maîtrisé.

À cette fin, la mise en place de programmes d'auto-évaluation du dispositif est essentielle. Les moyens de contrôle à mettre en œuvre se déclinent en deux catégories :

- **Des check-lists** : Les check-lists sont des contrôles périodiques que les opérationnels doivent remplir pour se rappeler les étapes essentielles à suivre. Les check-lists peuvent être assimilées à des carnets de bord.
- **Des indicateurs de contrôles clés de l'entreprise** : Il est essentiel de définir en collaboration entre l'audit interne et les responsables opérationnels des indicateurs clés de contrôle pour l'entreprise. Ces indicateurs peuvent être de deux natures : qualitative, tels que le rapprochement des positions et les résultats économiques et comptables, ou quantitative, comme le nombre d'opérations non confirmées ou rejetées par le système comptable.

En surveillant ces indicateurs de contrôle, les responsables opérationnels peuvent repérer les erreurs, les anomalies et les dysfonctionnements susceptibles d'entraîner des pertes considérables. Le cas échéant, ils peuvent prendre les mesures correctives nécessaires.

2.3.3. L'auto évaluation du risque opérationnel :

La vérification des contrôles de premier niveau implique l'examen et l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne. Son objectif est d'anticiper toute dégradation potentielle d'un contrôle

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons exploré les notions fondamentales du risque opérationnel notamment ses types, en mettant l'accent sur les méthodes d'identification et de gestion de ce risque. Nous avons également souligné l'importance de l'audit interne dans la gestion du risque opérationnel au sein des entreprises.

Les risques opérationnels englobent les pertes directes et indirectes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des procédures, des individus et des systèmes, ainsi que des événements externes.

Le Comité de Bâle a identifié sept (7) principales catégories de risques opérationnels : Les fraudes internes, Fraudes externes, Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail, Produits et pratiques clients, Dommages aux actifs corporels, Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes, Exécution et livraison et gestion des processus.

La définition précise du risque opérationnel est essentielle pour une identification et une gestion efficace. Avant d'identifier les risques, il est nécessaire de définir le périmètre de l'entreprise en découpant ses activités en métiers et processus. Cette démarche permet d'établir une cartographie des risques, incluant l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et la gestion des risques inhérents aux activités de l'organisation.

Une fois les risques identifiés, la prochaine étape consiste à les gérer en mettant en œuvre une stratégie globale au sein de l'entité. Cela permet d'anticiper les événements potentiels susceptibles d'affecter l'entreprise et de prendre des mesures adaptées.

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gestion des risques opérationnels au sein des entreprises. En tant qu'organe indépendant et objectif, il apporte une vision critique et éclairée sur les processus de l'entreprise et leur capacité à identifier, évaluer et gérer les risques. Cette expertise s'avère essentielle pour piloter efficacement les risques opérationnels, comme en témoigne la mise en place d'indicateurs pertinents et d'un tableau de bord dédié.

**Chapitre 03 : Audit du cycle achat au sein
de l'entreprise BEL ALGERIE**



Chapitre 03 : Audit du cycle achat au sein de l'entreprise BEL ALGERIE

Introduction

Section 01 : Aperçu général sur l'entreprise BEL ALGERIE.

1. Présentation de la fromagerie BEL ALGERIE
2. Objectifs de BEL ALGERIE
3. Organisation interne de BEL ALGERIE

Section 02 : Mode de fonctionnement du cycle achat au sein de BEL ALGERIE.

1. Aperçu sur le système de contrôle interne instauré au niveau de l'entreprise BEL ALGERIE
2. Contenu du cycle d'achat au sein de BEL ALGERIE

Section 03 : Résultats de la mission d'audit des achats menée au sein de BEL ALGERIE

1. Phase de préparation
2. Phase de réalisation
3. Phase de conclusion

Conclusion

Introduction

Ce chapitre est dédié à une étude de cas pratique, se déroulant au sein de l'entreprise "BEL ALGERIE". Il met en lumière le déroulement d'une mission d'audit interne spécifiquement axée sur le processus d'achat et sa contribution dans la gestion des risques opérationnels.

Nous nous concentrons sur l'importante contribution de l'audit interne à la gestion des risques dans le cycle d'achat de cette entreprise. L'audit interne, désormais incontournable dans le monde des affaires, offre une assurance et une perspective objective sur les processus organisationnels. Il est essentiel d'explorer comment l'audit interne s'intègre dans la gestion des risques liés aux achats, en identifiant les vulnérabilités potentielles, en évaluant les contrôles en place et en proposant des améliorations pour renforcer l'efficacité et la conformité de l'audit interne.

Ce chapitre se compose de trois sections essentielles :

Dans un premier temps, nous introduisons l'entreprise étudiée, en présentant son historique, ses missions, ses objectifs ainsi que sa structure générale.

Ensuite, nous examinerons de manière approfondie le cycle d'achat au sein de BEL ALGERIE, en mettant en avant le contrôle interne au niveau de l'entreprise ainsi le contenu du processus d'achat.

Enfin, nous détaillons une mission d'audit interne spécifique au cycle achat et à laquelle nous avons participé, décomposée en trois phases principales : la préparation, la réalisation et la conclusion. Cette mission illustre concrètement comment l'audit interne intervient pour évaluer et améliorer la gestion des risques dans le domaine des achats.

Section 01 :Aperçu général de l'entreprise BEL ALGERIE

Pour notre étude de cas, nous avons participé à une mission d'audit interne chez BEL ALGERIE afin d'évaluer l'impact de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels.

Dans cette première section, il convient de fournir une présentation générale de BEL ALGERIE, en abordant son historique, ses marques, ses objectifs et son organisation interne.

1. Présentation de la fromagerie BEL ALGERIE

Le groupe Bel est une entreprise familiale internationale française spécialisée dans la fabrication alimentaire, dont le siège est basé à Surin.

Elle possède divers sites de transformation, de production et de commercialisation de fromages industriels.

Bel a été créée en France en 1865 par Jules Bel, une personnalité Internationale. Et Son propriétaire d'origine est Antoine Fiévet.

L'entreprise compte environ 11 000 actionnaires et exporte ses produits dans le monde entier.

Les marques de cette entreprise sont distribuées sur les cinq continents, cultivées dans plus de 30 pays et commercialisées dans plus de 120 pays chaque jour.

Le groupe Bel possède des sites de production dans les régions suivantes :

- Europe : France, Suisse, Belgique, Pays-Bas, Autriche, Allemagne, Royaume-Uni, Suède, République tchèque, Slovaquie, Pologne, Italie, Grèce, Portugal, Espagne, Turquie
- **Afrique : Algérie**, Maroc, Égypte, Côte d'Ivoire
- Asie : Liban, Syrie, Iran, Chine, Vietnam, Japon
- Amérique : États-Unis, Canada, Mexique

Nous aborderons dans cette partie l'historique, les objectifs, les marques et l'organisation de Bel Algérie

BEL ALGERIE est une filiale stratégique pour le groupe BEL, qui joue un rôle important dans la production, la distribution et la commercialisation des produits du groupe dans la zone Afrique du Nord et Moyen-Orient. La filiale bénéficie du soutien et des ressources du groupe BEL, tout en conservant son identité locale.¹

1.1. Histoire de la succursale BEL ALGERIE

Les principales stations historiques de BEL ALGERIE sont :

- 2001 : Création de la structure juridique
- 2002 : Création de la succursale algérienne (exportation et vente de produits Bel sur le marché algérien)
- 2005 : Lancement du projet de construction de l'usine Bel à koléa (Tipaza)
- 2007 : Commercialisation du premier fromage partiellement écrémé "Vache qui rit", produit localement dans l'usine de koléa

Aujourd'hui, plus de 1000 postes de travail directs et 600 emplois indirects sont créés.

¹Site web de Groupe BEL <https://www.groupe-bel.com/en/>.

1.2. Marques de BEL ALGERIE

Les produits offerts par BEL ALGERIE sont :

- La Vache qui rit
- La Vache qui rit Chef
- Kiri, Kiri Délice
- La Vache qui rit koul youm
- Picon
- Simply

2. Objectifs de BEL ALGERIE

Après avoir présenté la société BEL ALGERIE, nous abordons maintenant ses principaux objectifs à court et moyen terme. Nous avons choisi de les diviser, en termes de leur sphère d'influence, en objectifs externes et internes.¹

2.1. Objectifs externes

- L'expansion de la base de clients en fournissant des services de haute qualité selon les besoins et attentes des clients.
- Le développement de nouveaux produits et services répondant aux besoins du marché et surpassant la concurrence.
- Le maintien d'une bonne réputation sur le marché en se conformant aux normes industrielles, aux législations et aux réglementations locales et internationales pertinentes.
- L'expansion de la portée géographique pour l'atteinte de nouveaux segments de clients et l'élargissement des perspectives d'action.
- Durabilité environnementale : BEL ALGERIE cherche à réduire leur impact sur l'environnement et à améliorer leurs pratiques environnementales.
- Renforcement de la marque et l'accroissement de la notoriété de celle-ci auprès du public.
- Amélioration des relations publiques.
- La production de produits de la plus haute qualité et leur distribution à l'échelle nationale.
- Le renforcement de la confiance du consommateur et sa priorisation par l'entreprise.
- L'accès aux marchés mondiaux à partir de la Tunisie et de la Libye à moyen terme, et la conquête des marchés africains et asiatiques à long terme.

2.2. Objectifs internes

- Augmenter l'efficacité du travail en appliquant les meilleures pratiques et en utilisant les technologies modernes, en améliorant les processus de travail et en fournissant un environnement de travail sain et sécurisé.
- Développer les compétences et capacités des employés en maintenant la formation et le développement continu.
- Atteindre l'efficacité de la production et le contrôle des coûts en améliorant les opérations internes et en identifiant les priorités économiques.
- Augmenter la rentabilité en réalisant les plus hauts niveaux d'efficacité et de productivité, et en réalisant les meilleurs rendements sur investissement pour l'entreprise.
- Offrir des opportunités à tous les employés pour se démarquer, se développer et mettre en valeur leurs capacités, en s'appuyant sur une politique d'égalité des chances pour tous.
- Fournir la stabilité professionnelle et mentale aux employés

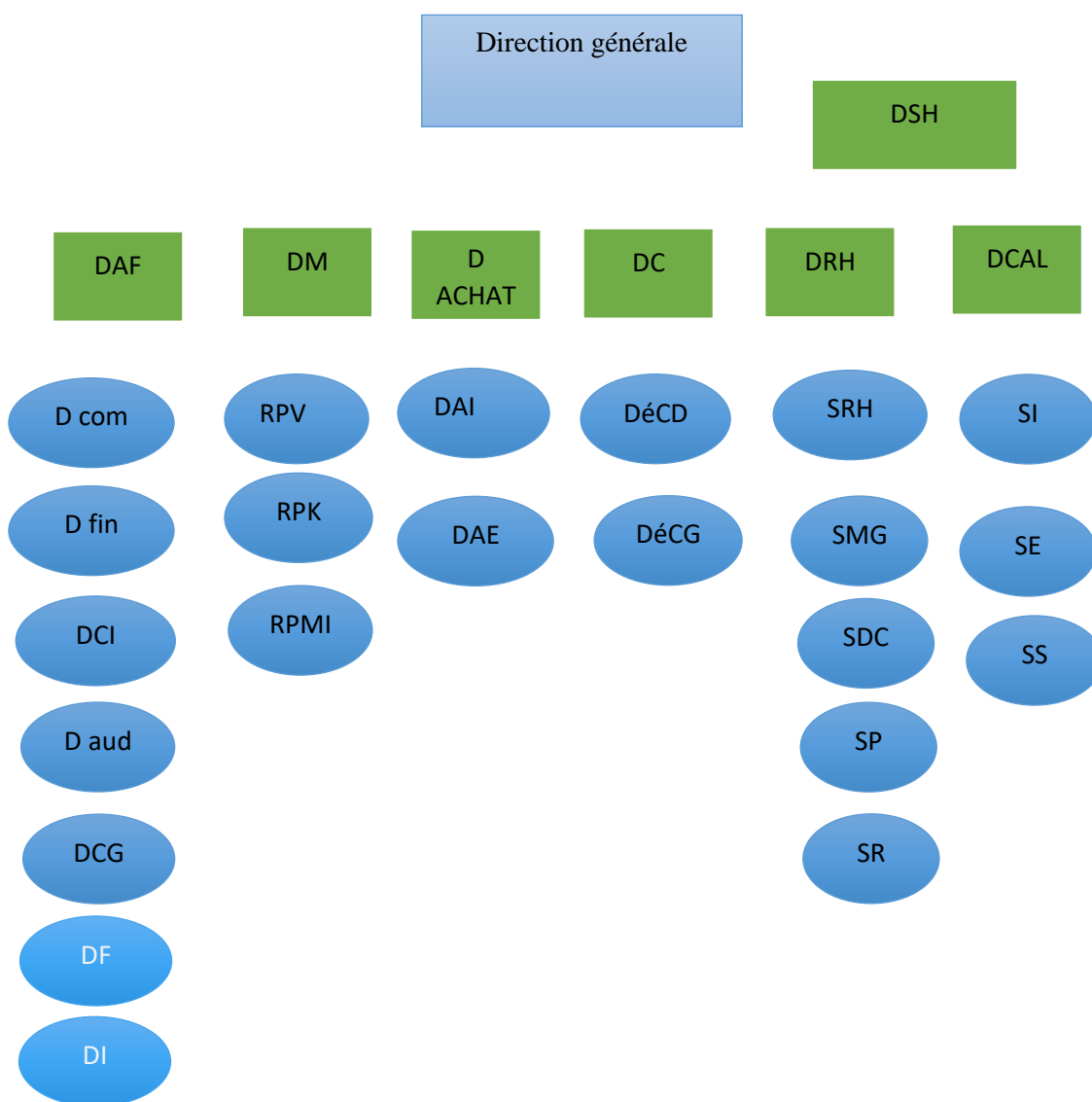
¹Manuel de l'entreprise BEL KEY

3. Organisation interne de l'entreprise

La structure organisationnelle actuelle fait partie de l'organisation générale de l'entreprise et vise à définir les structures de gestion sous l'autorité du directeur général.

L'organigramme de l'entreprise Bel Algérie présente la structure hiérarchique et fonctionnelle de l'organisation, détaillant les différents niveaux de direction et les relations entre les départements et les membres de l'équipe. Cet outil essentiel permet de visualiser clairement les responsabilités et les rapports hiérarchiques au sein de l'entreprise.

Figure n°13 : Organigramme générale de l'entreprise BEL ALGERIE



Source : département des ressources humaines de l'entreprise

DSH : direction de la sécurité et de l'hygiène	D aud : Département d'audit	DéCD : Département commercial de détail
DAF : direction d'administration et finance	DCG : Département de contrôle de gestion	DéCG : Département commercial de gros
DM : direction de marketing	DF : Département de fiscalité	SRH : Service des Ressources Humaines
D achat : direction des achats	DI : Département d'informatique	SMG : Service des moyens généraux
DC : la direction commerciale	RPV : Responsable du produit la vache qui rit	SDC : Service de développement des compétences
DRH : direction des ressources humaines	RPK : Responsable du produit Kiri	SP : Service de la paie
DCAPL : Direction de la Chaîne d'Approvisionnement et de la Logistique	RPMI : Responsable de produit de marques innovantes	SR : Service de recrutement
D com : Département de la comptabilité	DAI : Département des achats internes	SI : Service des importations
D fin : Département de finance	DAE : Département des achats externes	SE : Service des exportations
	DCI : département contrôle interne	SS : Service des stocks

3.1. Direction Générale

Les missions de la direction générale consistent à diriger, superviser et coordonner entre les différentes directions. Elle définit les objectifs en élaborant la stratégie générale de l'entreprise et gère les affaires de l'entreprise de manière générale (import-export, travailleurs). Elle est l'organe habilité à prendre les décisions cruciales au sein de l'entreprise.

3.2. Direction de la Santé, de l'Hygiène et de la Sécurité

Les missions de la direction de la santé de l'hygiène et de la sécurité sont les suivantes :

- Garantir la surveillance des actifs de l'entreprise
- Assurer la conformité aux réglementations en matière de santé et de sécurité au travail
- Développer et mettre en œuvre un plan de contrôle des actifs de l'entreprise
- Superviser le développement du plan de lutte contre les incendies et s'assurer de sa validité par les autorités compétentes
- Organiser la formation nécessaire pour garantir la sécurité

3.3. Direction des Ressources Humaines

Les missions de la direction des ressources humaines sont les suivantes :

1. **Service des Ressources Humaines** : Son rôle est d'organiser la main-d'œuvre au sein de l'entreprise en ce qui concerne les salaires, la sécurité sociale et tous les besoins des travailleurs.
2. **Service des Moyens Généraux** : Ses missions sont de gérer les moyens du siège, garantir l'administration et la gestion des services, contrôler et évaluer les activités des agents placés sous sa responsabilité, participer à l'élaboration du budget de fonctionnement de l'administration.
3. **Service de Formation** : Ses missions consistent à détecter les lacunes chez ses travailleurs, à veiller à leur formation et à leur encadrement dans le cadre du travail, de la sécurité, de la santé et de l'hygiène, ainsi que dans les domaines du développement personnel.
4. **Service des Salaires** : Ses missions consistent à suivre la présence des travailleurs, à veiller à leurs salaires et à constituer une base de données concernant les travailleurs tels que leur ancienneté professionnelle.
5. **Service de Recrutement** : Ses missions consistent à recruter des candidats pour les postes vacants et à les encadrer jusqu'à leur embauche, à les informer de tous les services et employés pour connaître tous les services disponibles dans l'entreprise.

3.4. Direction de l'Administration et des Finances

La direction de l'Administration et des Finances Se divise comme suit :

3.4.1. Département de la comptabilité

Les missions du département de la comptabilité comprennent :

- Définir le plan comptable de l'entreprise et en assurer l'application.
- Garantir la maintenance appropriée de la comptabilité de l'entreprise.
- Assurer la préparation des déclarations fiscales requises.
- Veiller à la conformité avant l'envoi.
- Gérer les flux de trésorerie de l'entreprise.
- Garantir le recouvrement des créances.
- Assurer la maintenance appropriée des registres réglementaires.

3.4.2. Département des finances

Les missions du département des finances comprennent :

- Concevoir et mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise.
- Établir un plan d'investissement, de financement et de flux de trésorerie.
- Rechercher des sources de financement.
- Surveiller les investissements de l'entreprise.
- Garantir une utilisation judicieuse des ressources financières disponibles.

3.4.3. Département contrôle interne

Les missions du département de contrôle interne :

- Évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne de l'entreprise pour assurer la conformité avec les réglementations en vigueur.
- Identifier et évaluer les risques financiers, opérationnels et de conformité pour mettre en place des mesures correctives et préventives.
- Suivre et superviser la mise en œuvre des recommandations pour améliorer les processus et réduire les risques.
- Fournir des conseils et des orientations pour renforcer les contrôles internes et promouvoir une culture de conformité et d'excellence.
- Collaborer avec les différents départements de l'entreprise pour garantir l'efficacité des contrôles opérationnels et financiers.

3.4.4. Département de l'audit

Les missions du département de l'audit comprennent :

- Auditer les différents parcours de l'entreprise.
- Fournir des recommandations correctives pour éviter les risques potentiels.
- Suivre les recommandations des diverses missions d'audit précédentes.
- Veiller au respect des procédures et des instructions émanant de la direction générale.
- Préparer le terrain pour les interventions des commissaires aux comptes (veiller à l'application du système de contrôle interne).

Le responsable du contrôle interne chez BEL ALGERIE remplit ses fonctions au sein de la structure dédiée au contrôle interne et assume également le rôle d'auditeur interne, accomplissant des missions d'audit interne et supervisant les recommandations des auditeurs internes du groupe BEL.

Le responsable du contrôle interne chez BEL ALGERIE s'assure de suivre les recommandations des auditeurs internes du groupe et remplit un rôle similaire à celui des auditeurs au sein de l'entreprise.

On peut donc dire que le responsable de contrôle interne chez BEL ALGERIE cumule des tâches incompatibles (ce qui peut créer des difficultés pour maintenir l'objectivité et l'indépendance nécessaires pour chaque fonction). Cela s'explique par le fait que, pour BEL ALGERIE, les auditeurs sont envoyés par le groupe en France (BEL France) tous les 3 ans.

3.4.5. Département du contrôle de gestion

Les missions du département du contrôle de gestion comprennent :

- Préparer les budgets prévisionnels pour l'exercice suivant.

- Suivre l'exécution des budgets prévisionnels.
- Fournir des explications et des clarifications au directeur général et au directeur de l'administration et des finances en cas de dépassements des charges ou des recettes par rapport aux prévisions.
- Effectuer des simulations pour les nouveaux produits prévus sur le marché.

3.4.6. Département fiscal

Les missions du département fiscale comprennent :

- Préparer les déclarations fiscales mensuelles et annuelles.
- Communiquer avec l'administration fiscale concernant les explications sur de nouvelles taxes ou impôts.
- Fournir divers documents justificatifs en cas de contrôle fiscal.
- Veiller à la mise à jour des différents documents de l'entreprise au besoin (par exemple, mise à jour des statuts en cas de changement de capital ou de directeur général).
- Département des technologies de l'information : Ses missions comprennent :
- Fournir aux utilisateurs les équipements informatiques et leurs accessoires.
- Assurer la maintenance régulière des équipements informatiques et de leurs accessoires.
- Veiller au bon fonctionnement du système d'information.

3.5. Direction des Achats

Les missions de la direction des achats sont les suivantes :

- Fournir les fournitures nécessaires à la production et au fonctionnement de l'entreprise.
- Améliorer la qualité et le prix des articles à fournir.
- Améliorer les niveaux de stock.
- Déterminer les besoins de recrutement et de formation dans l'administration et les exprimer.
- Participer à l'élaboration de la politique de tarification de l'entreprise.

3.6. Direction Commerciale

Les missions de la direction commerciale sont les suivantes :

- Veiller à la vente des produits.
- Collecter des informations de tous les magasins et centres commerciaux pour avoir un suivi graphique et documentaire.
- Attirer de nouveaux clients pour élargir la gamme de vente.

3.7. Direction Marketing

Les missions de la direction marketing sont les suivantes :

- Faire connaître tous les produits de l'entreprise.

- Assurer la promotion audiovisuelle de tous les produits.
- Diffuser des publicités attrayantes pour attirer de nouveaux clients et consommateurs.
- Enregistrer la présence de la marque.

3.8. Direction de la Chaîne d'Approvisionnement et de la Logistique

Les missions de la direction du Chaîne d'approvisionnement et de la logistique sont de :

- Gérer les stocks et de veiller à l'approvisionnement et à la fourniture de matières premières ainsi que des fournitures liées à la production et au produit fini.
- Veiller à anticiper la quantité de matières premières dont ils auront besoin à l'avenir.

Pour notre étude de cas, nous avons consulté à la fois le département financier et le département des achats.

Section 02 : Mode de fonctionnement du cycle achat au sein de BEL ALGERIE

Au sein de BEL ALGERIE, le cycle d'achat est d'une importance cruciale pour garantir l'approvisionnement adéquat en biens et services indispensables à ses activités. Cette section examinera deux éléments essentiels de ce processus : le contrôle interne de l'entreprise et le contenu du processus d'achat lui-même.

1. Aperçu sur le système de contrôle interne instauré au niveau de BEL ALGERIE

L'intégrité et l'efficacité des opérations chez BEL ALGERIE repose sur un système de contrôle interne rigoureux. Ce dernier garantit la conformité aux normes la gestion prudente des risques et la protection des actifs de l'entreprise.

1.1. Définition du contrôle interne au niveau de BEL ALGERIE

Le contrôle interne représente un processus instauré par les dirigeants et les employés de l'entreprise dans le but d'assurer de manière raisonnable l'atteinte des objectifs suivants :¹

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières et de gestion ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le système de contrôle interne comprend :

- Définition claire de la structure organisationnelle et délégation adéquate des pouvoirs Au sein de la direction ;
- Maintien d'une séparation correcte des fonctions, associée à d'autres contrôles de Procédures ;
- Planification stratégique avec budgétisation annuelle et processus de révision Régulière
- Reporting mensuel et revue des résultats financiers et des indicateurs de performance
- Adoption de règles comptables destinées à assurer la cohérence, l'intégrité et l'exactitude des états financiers de l'entreprise ;
- Politiques de trésorerie, reporting régulier et suivi de toutes les transactions Importantes et activités de financement ;
- Procédures d'approbation des dépenses d'investissement ;
- Politiques et normes commerciales ;
- La désignation des structures de contrôle permanentes et périodiques ;
- L'existence d'organigramme et de délégation de pouvoirs clairs ;

1.2. Principes du contrôle interne au niveau de BEL ALGERIE

Le contrôle interne au sein de l'entreprise repose sur les principes suivants :

- **Le contrôle interne est un processus qui fonctionne en continu à tous les niveaux :** Le contrôle interne n'est pas simplement un événement isolé, une procédure ou une Politique

¹Manuel de l'entreprise BEL KEY

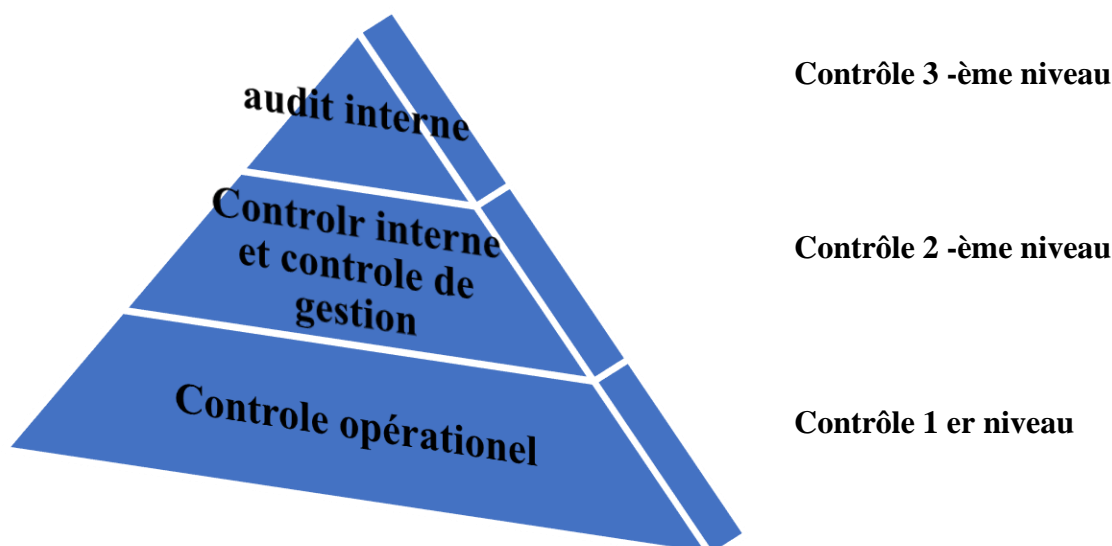
appliquée à un certain moment, mais il s'agit plutôt d'un ensemble d'activités qui se répercutent à travers toutes les activités de l'organisation. Ces actions sont perceptibles à tous les niveaux et sont inhérentes à la façon dont les activités sont gérées.

- **Le contrôle interne est l'affaire de tout le personnel** : le contrôle interne est une responsabilité partagée par tout le personnel au sein de l'organisation, en premier lieu celle des opérationnels, puis celle des structures spécialisées dans les fonctions de contrôle et aussi celle des dirigeants. Il est nécessaire d'établir une relation étroite et clairement définie entre les tâches de chaque employé et la façon dont celles-ci doivent être accomplies, et ce en fonction des objectifs de l'organisation.

- **La synergie entre les acteurs de contrôle interne** : en raison de la multiplication des acteurs du contrôle interne, leur coordination est essentielle pour garantir l'efficacité du système de contrôle interne. En effet, l'organisation doit :
 - Définir le rôle de chacun des acteurs du contrôle interne de manière claire et le faire connaître à tous les collaborateurs pour que chacun puisse agir dans le cadre de ses responsabilités définies ;
 - Garantir une coordination optimale entre tous les acteurs du contrôle interne à un niveau élevé ;
 - Établir une communication unifiée et éviter que chaque acteur travaille en solo.

- **La division du contrôle interne en trois niveaux** : ils sont montrés dans le schéma suivant :

Figure N° 14 : Niveaux de contrôle interne au sein de BEL ALGERIE



Source : document de l'entreprise

La base du contrôle interne chez BEL ALGERIE repose sur : ¹

¹Manuel de l'entreprise BEL KEY

- **Le système documentaire** : Le dispositif de contrôle interne au sein d'une organisation repose sur un ensemble de documents incluant notamment :
 - Des procédures formalisées pour ses diverses activités ;
 - Des documents détaillant les processus d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations ainsi que les schémas comptables ;
 - Les protocoles concernant la sécurité des systèmes d'information et les plans de continuité des activités ;
 - Une explication des systèmes de mesure, de délimitation et de surveillance des risques.
- **La gestion du changement** : a conduite de changement articulé autour de trois axes :
 - **1^{er} axe** : Amélioration de la communication avec le personnel à tous les niveaux concernant les changements.
 - **2^{ème} axe** : Mise en place d'actions de formation destinées aux acteurs clés du système de contrôle interne.
 - **3^{ème} axe** : Mise en place d'ateliers de travail ciblés sur l'audit interne afin d'assurer une amélioration continue du système de contrôle interne

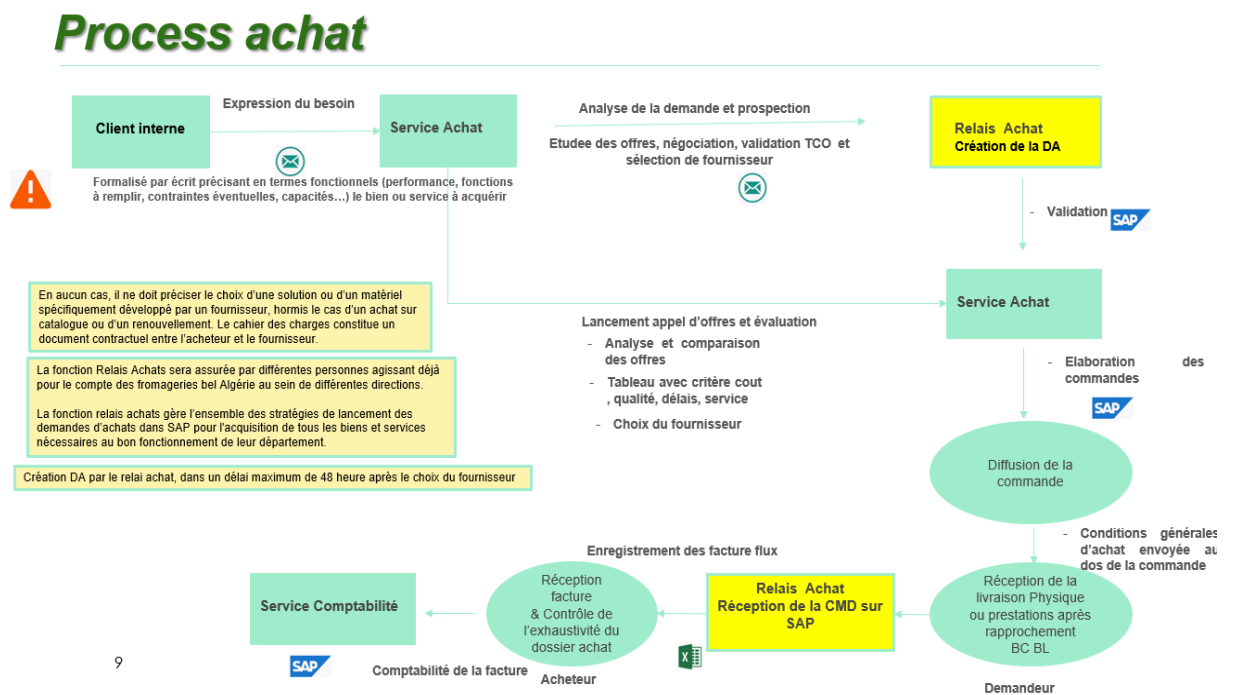
2. Contenu du cycle achats au sein de BEL ALGERIE

Le cycle d'achat vise plusieurs objectifs, dont le principal est d'assurer la rentabilité. Ces objectifs incluent :

- Chercher la qualité optimale des matières premières, c'est à dire juste celles qui Corresponds aux besoins ;
- Analyser les besoins, s'allier avec les fournisseurs pour que ces derniers répondent le Mieux possible au cahier des charges ;
- Optimiser le niveau des stocks de matières premières et des fournitures ;
- Choisir les fournisseurs flexibles capables de répondre à l'évolution de la demande ;
- Respecter les lois et les règlements qui régissent les opérations commerciales.

Comme indiqué précédemment dans le premier chapitre, le processus d'achat au sein de BEL ALGERIE se déroule en dix étapes, avec l'aide d'un logiciel SAP pour mener à bien ses activités. La figure ci-dessous présente les différentes étapes du processus d'achat.

Figure° 15 : Processus d'achat au sein de BEL ALGERIE



ement de l'entreprise

2.1.1. Identification des besoins

Chaque structure peut exprimer un besoin en formulant un CDC et l'envoyer au service achat par mail, le CDC peut être comme suit :

- Demande de besoin (DB).
- Cahier des charges techniques ou fonctionnel.
- Un Brief pour l'équipe marketing et Commerciale.
- dossier de consultation pour des appels des offres.

Cette demande doit contenir les informations suivantes :

- Le nom du demandeur.
- La date de la demande.
- La désignation du produit ou service avec le détail des spécifications (Référence, CDC)
- La quantité.
- Le délai et le lieu de livraison souhaité.

2.1.2. Etablissement de la facture pro forma

La facture pro forma est un document commercial non comptable. En d'autres termes, c'est une facturation provisoire que le fournisseur envoie à l'entreprise. Son objectif est de permettre à l'entreprise d'avoir une idée plus précise des conditions de fourniture des produits demandés auprès du fournisseur. Pour l'entreprise, la facture pro forma équivaut à un devis qui lui permet de formaliser le prix des matières premières.

A travers cette facture pro forma, l'entreprise pourra :

- Commencer les démarches auprès de la banque ;
- Obtenir une autorisation de douane pour l'achat des matières premières importées.

2.1.3. Choix des fournisseurs

La sélection des fournisseurs est une étape cruciale pour l'acheteur. Elle garantit la compétitivité de l'entreprise. L'objectif est de choisir les meilleurs partenaires en fonction de leur capacité à fournir des produits ou services conformes aux exigences de l'entreprise, notamment en termes de quantité et de délai.

2.1.4. Négociation de prix

Une fois le choix des fournisseurs a été établis, le responsable des achats va procéder à la négociation des prix avec eux, et ce pour le réduire au maximum, Pour ce faire, il met en œuvre un ensemble de techniques et d'outils qui favorisent le dialogue et la communication. L'objectif est de parvenir à un accord mutuellement bénéfique (gagnant-gagnant). Il est

également important de rester ouvert aux idées et propositions opportunes du fournisseur pendant la négociation.

2.1.5. Saisie de la demande d'achat sur SAP

Le demandeur doit communiquer au relais achat l'offre du fournisseur validée avec l'acheteur en renseignant le formulaire de demande création de DA.

Le demandeur doit mettre en copie l'acheteur lors qu'il envoie la demande de création de DA au relais achat, ce dernier doit s'assurer que le demandeur a bien respecté le flux achat.

La demande de création doit porter toutes les informations mentionnées sur l'expression du Besoin ainsi que d'autres informations exigées : Prix, Centre de Cout, Fournisseurs.....

2.1.6. Validation de la demande d'achat sur SAP

La validation de la DA doit se faire suivant la matrice de validation mis en place par le groupe et la filiale.

2.1.7. Etablissement du bon de commande

Une fois que l'acheteur et le fournisseur ont accepté les conditions d'achat et de vente discutées lors des étapes précédentes, l'acheteur s'engage à établir le bon de commande. Ce document détaille les articles commandés ainsi que toutes les conditions nécessaires à la bonne exécution de la commande

Le bon de commande doit contenir : le nom et l'adresse du fournisseur, date et numéro de la commande, détails des matières premières commandées, prix unitaire et global, conditions de livraison et de paiement, signature de l'acheteur.

2.1.8. Réception physique de la commande

Il s'agit du processus logistique impliquant le transfert de produit commandé du fournisseur vers l'entreprise. Avant la réception, l'entreprise doit organiser lieu de stockage. Ensuite, la réception se déroule comme suit :

- Contrôle quantitatif et qualitatif : est essentiel pour assurer l'intégrité des produits achetés lors de leur réception, en vérifiant qu'ils n'ont pas été endommagés pendant le transport et que la quantité livrée correspond à la commande, afin d'éviter toute perte ou vol.
- Ainsi, les produits achetés sont reçus conformément aux spécifications convenues. De plus, il est crucial de vérifier la qualité du produit reçu et son adéquation aux besoins de

l'entreprise. Avant leur incorporation dans le stock, des échantillons sont prélevés et soumis à des tests de conformité au laboratoire.

- Déchargement des produits achetés : transfert des produits depuis le moyen de transport vers le lieu de stockage.

2.1.9. Réception sur SAP

Les demandeurs doivent communiquer aux relais achat (chargé d'effectuer la réception sur SAP) les dates réelles de livraison ou de l'exécution de la prestation avec les pièces justificatives attestant la livraison ou la bonne exécution de la prestation.

Les réceptions doivent être déclarées au plus tard 48 h de la date de livraison ou de l'exécution de la prestation.

En aucun cas Le demandeur ou le magasinier sont obligé d'attendre la facture pour faire la réception.

Après ces vérifications, l'entreprise peut alors procéder à la signature du bon de livraison (accusé de réception) et à l'enregistrement des différents produits reçus et stockés. Le stockage s'effectue dans l'entrepôt dédié à ces produits.

2.1.10. Règlement

C'est le processus de règlement des achats. À la réception de la commande, le fournisseur fournit un bon de livraison au responsable des approvisionnements. Ce dernier génère alors un bon de réception en trois exemplaires, dont l'un est remis au fournisseur pour faciliter l'émission de la facture.

À la fin du mois, le fournisseur envoie la facture au responsable des approvisionnements. Ce dernier transmet alors une copie de la facture, accompagnée d'une copie du bon de livraison, du bon de réception et du bon de commande, à la direction comptabilité et finance pour le traitement du paiement par chèque.

En cas de conflit majeur, le responsable achat s'assure que l'acheteur responsable de l'opération litigieuse notifie dès que possible le département des finances et informe le département juridique qui pourra le conseiller si besoin.

En comparaison avec les étapes illustrées dans la partie théorique, l'utilisation d'un cycle d'achat en 10 étapes par l'entreprise met en évidence son engagement envers une approche structurée et systématique dans la gestion des achats. Cette démarche permet à l'entreprise d'étaler certaines parties du processus qui sont en relation avec le logiciel utilisé par BEL ALGERIE (saisie de la demande d'achat sur SAP, et la validation de la demande d'achat sur SAP) tout en se concentrant davantage sur d'autres. Ainsi, en s'engageant dans cette approche méthodique, l'entreprise vise à garantir une meilleure maîtrise du processus et à obtenir des résultats optimisés.

Section 03 : Résultats de la mission d'audit interne menée au sein de BEL ALGERIE

Nous avons choisi BEL ALGERIE comme entreprise d'accueil en raison de son statut de multinationale spécialisée dans la production, ce qui offre une opportunité idéale pour auditer le cycle d'achat. De plus, elle montre un intérêt particulier pour l'audit interne, cette conjonction de facteurs a été l'élément déclencheur de notre décision d'entreprendre ce stage pratique axé sur l'audit interne du cycle d'achat.

Grâce à notre stage pratique et à un entretien instructif avec la responsable du contrôle interne, nous avons pu identifier plusieurs risques majeurs qui devaient être pris en compte dès le début de l'audit de cette entité. Notre participation à une mission d'audit, en collaboration avec la responsable du contrôle interne, dédiée à l'identification et à l'évaluation de ces risques, a mis en lumière l'apport essentiel de l'audit dans la gestion des risques au sein de l'entreprise.

Parmi ces risques figuraient notamment des failles dans le processus d'achat, comme en témoignaient les problèmes rencontrés par la responsable du contrôle interne lors de missions précédentes. C'est pourquoi, suite à nos échanges avec cette responsable, nous avons sollicité le directeur général de Bel Algérie afin d'avoir la permission pour réaliser un audit interne approfondi, ciblant plus particulièrement ce domaine à risque.

La mission d'audit interne, a débuté le 10 mars 2024, s'est terminée le 10 avril 2024.

Tous les détails concernant cette mission seront exposés ci-dessous et au fur et à mesure.

1. Phase de préparation

Suite à la remarque de l'existence de risques dans le processus d'achat, la responsable du contrôle interne a sollicité le directeur général de BEL Algérie pour obtenir un ordre de mission. Nous l'avons accompagnée en tant que membres de l'équipe d'audit, dans le cadre de la réalisation de la mission d'audit interne.

1.1. Prise de connaissance

Nous avons recueilli des informations sur et grâce aux :

Organigrammes et descriptions de poste, politiques et procédures d'achat, liste des fournisseurs, demandes d'achat (DA), documents relatifs aux audits précédents, rapport de contrôle et les dossiers d'achat et de paiement.

Contrats d'achat : Tous les contrats conclus avec les fournisseurs, y compris les conditions commerciales, les clauses de garantie, les délais de livraison, etc.

Factures fournisseurs : Les factures reçues des fournisseurs pour les biens ou services fournis.

Rapports de conformité et de performance : Les rapports internes sur la conformité aux politiques d'achat et les performances du processus d'achat.

Pour mener à bien cette première étape, nous avons utilisé le questionnaire comme un outil d'investigation. Nous l'avons remis au responsable des achats afin de concevoir un questionnaire sur le contrôle interne de l'entreprise, comprenant dix questions d'une nature générale.

Le contenu de ce questionnaire ainsi que les informations collectées en guise de réponse apparaissent dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 4 : Questionnaire destiné au responsable des achats.

Question	Reponse
Q1 : Quels sont les types d'achats ?	R1 : Les types d'achats sont : Achats stockés, achats non stockés, achats stratégiques, achats sensibles.
Q2 : Quels sont les contrôles en place pour garantir que les achats soient conformes aux politiques et aux procédures de l'entreprise ?	<p>R2 : Les contrôles en place sont des contrôles suivants la nature d'achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les emballages et les matières premières : Le contrôle du produit réceptionné qualitativement « le plan contrôle qualité » • Les services : PV de réception • Les investissements et les consommables : la conformité des produits réceptionnés par rapport aux BC et BL. <p>Et nous avons aussi parfois des achats d'urgence</p>
Q3 : Quels sont les critères des achats d'urgence ?	<p>R3 : Plusieurs critères doivent être remplis pour pouvoir recourir à une procédure d'achat en urgence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'urgence du besoin doit être validée, • L'événement justifiant cette urgence doit être imprévu • L'impact sur les busines et la sécurité des aliments doit être identifié.
Q4 : Comment sont gérés les conflits d'intérêts potentiels lors du processus d'achat ?	R4 : Pour éviter tout conflit d'intérêts potentiel, le service des achats se doit de respecter les procédures d'achat local, notamment en ce qui concerne la sélection des fournisseurs, en mettant en place des TCO (Tableau comparatif des offres) et en lançant des appels d'offres.
Q5 : Existe-t-il des processus de validation et de vérification des factures avant leur paiement ?	R5 : Oui, la validation des factures est effectuée au niveau des achats après un deuxième contrôle effectué au niveau de la comptabilité.
Q6 : Comment est géré le processus de passation des marchés, y compris les appels d'offres et les négociations	R6 : Toute sélection d'un fournisseur doit obligatoirement résulter d'une mise en concurrence. Cette mise en

contractuelles ?	<p>concurrence des fournisseurs doit être réitérée le plus régulièrement possible et tous les 3 ans au minimum. La mise en concurrence permet une remise en cause de la source mais aussi un réexamen des conditions contractuelles par rapport à la structure de coût ou du marché.</p> <p>Pour les Montants > 10 000 KDZ, il faut lancer un appel d'offre (consultation restreinte) auprès de minimum 03 fournisseurs distincts et programmer la tenue d'une commission de sélection et choix fournisseurs</p>
<p>Q7 : Quels sont les contrôles en place pour prévenir la fraude liée aux achats ?</p>	<p>R7 : Il y'a des formations anti-corruption et règles d'éthique chaque 2 ans</p>
<p>Q8 : Les contrats conclus avec les fournisseurs sont-ils alignés sur les besoins opérationnels de l'entreprise ?</p>	<p>R8 : Oui, les fournisseurs sélectionnés lors de l'appel d'offres ou de la mise en concurrence doivent répondre aux besoins de l'entité</p>
<p>Q9 : Comment sont gérées les modifications ou les annulations de contrats ?</p>	<p>R9 : Pour les modifications : elles sont gérées par les avenants signés par les deux parties.</p> <p>Pour les annulations : des emails ou des entretiens</p>
<p>Q10 : Comment les budgets d'achat de matières premières sont répartis ?</p>	<p>R10 : les budgets d'achat sont établis en fonction de besoin indiqué de la matière première</p>

Source : réalisé par nous-mêmes à travers un questionnaire en collaboration avec le responsable des achats.

1.2. Détermination des points de contrôle et des risques associés

Afin de mieux identifier les risques opérationnels qui peuvent se produire dans le processus achat de l'entreprise, nous avons procédé au découpage de ce processus en sous processus et élaborer un tableau de séparation des tâches et ce pour cerner les zones à risque.

Le résultat de ce découpage est présenté ci-dessus :

Figure n° 16 : Tableau de séparation des tâches

FONCTIONS	Autre demandeur	Relais achats	Valideurs/ Signataires	Acheteurs	Responsable achats	Responsable magasin/ Magasiniers	Service comptable	Chef comptable	Audit interne	Service financier	Trésorerie	Contrôle interne
Expression du besoin	X											
Création de la DA		X										
Validation DA			X									
Demande des devis				X								
Tableau comparatif des offres				X								
Etablissement des commandes :				X								
Autorisation des commandes Stockés			X									
Réception sur SAP		X										
Contrôle quantitatif et qualitatif						X						
Comparaison commande - bon de livraison						X						
Comparaison commande - facture							X					
Comparaison bon de réception - facture							X					
Comptabilisation de la facture							X					
Vérification de l'imputation comptable							X					
Tenue des comptes fournisseurs							X					
Rapprochement de la balance								X				
Signature des chèques			x									
Préparation chèque paiement											X	
Accès à la comptabilité générale							X				X	
Contrôle des accès	X						X					X

Source : document de l'entreprise.

2. Phase de réalisation

Après avoir collecté toutes les informations nécessaires, nous avons entamé la deuxième Phase en suivant ses étapes.

2.1. Réunion d'ouverture

Lors de cette étape, nous avons organisé une rencontre avec et le responsable du service achat au niveau de son bureau. Cette réunion a porté sur :

- Une présentation des auditeurs ;
- Une présentation de point à auditer (processus achat) ;
- Un rappel sur l'audit interne, ses missions et ses objectifs ;
- La mise en œuvre des horaires de travail

2.2. Travail sur le terrain

Il s'est déroulé comme suit :

- Questionnaire de contrôle interne ;
- Des rapprochements ;
- Une évaluation des procédures.

2.2.1. Questionnaire du contrôle interne (QCI)

Nous avons présenté un questionnaire au responsable de la direction des achats, ce questionnaire est structuré en 13 rubriques, ces rubriques sont : structure du service achat, personnel des achats, expression des besoins d'achat, choix des fournisseurs et appel à la concurrence, commandes aux fournisseurs, réception des commandes, réception des factures fournisseurs, comptabilisation, le paiement, remise escomptes ristournes, prévention des litiges, retours et réclamations, évaluation des fournisseurs et les contrats.

Le détail des questions concernant chaque volet est disponible au niveau de l'annexe numéro ° 01

2.2.2. Rapprochements

Pour évaluer la fonctionnalité et la conformité du système, nous avons délibérément choisi d'examiner trois factures d'achat sélectionnées de manière aléatoire. Nous avons suivi chacune de ces factures depuis la demande d'achat initiale jusqu'au paiement final. Le choix de ce nombre, trois, s'explique par la taille de l'entreprise et les contraintes de temps auxquelles nous sommes confrontés.

Lors de la vérification des bons de commande, des livraisons, de réception et des factures, nous avons remarqué des lacunes telles que l'absence de bons de commande ou de signatures, comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 5 : test de conformité

Fournisseurs	Bon de commande	Bon de réception SAP	Bon de livraison / service fait	Facture	Double signature	Conformité dossier	Accusé chèque
A	X	X	X	X	X	X	
B	O	X	X	X	X	X	Réglé par virement
C	O	O	X	X	O	X	Réglé par virement

Source : réalisé par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Légende :

X : l'élément recherché a été trouvé.

O : l'élément recherché n'a pas été trouvé.

Commentons le tableau précédant :

Il semble que certains bons de commande n'ont pas été retrouvés en raison d'une commande ouverte.

De plus, un bon de réception est également manquant, et cela est dû au fait qu'il n'y a pas de preuve de service fait au dos de la facture, malgré un échange de courriels entre la comptabilité et les services généraux.

En outre, il y a un manque de signatures. Mais dans tous ces cas, les factures restent conformes.

Tableau N° 06 : Test sur les commandes, rapprochement BL/BC et mode de règlement

Fournisseurs	Bon de commande		Bon de Réception		Rapprochement BC/BR	Ecart	Mode de règlement	
	N°	Q	N°	Q			Chèque	Signé et cachet de fournisseur
X	4501196238	750	57580825	750	X	-456236,17	X	X
Y	4501196814	9262,50	2/38464	9262,50	X	22551,18	X	X
Z	4501208180	6753,42	92/2024	6753,42	X	-675341,51	X	X

Source : réalisé par nous-même à partir des documents de l'entreprise.

Légende

X : L'élément recherché a été retrouvé ;

O : L'élément recherché n'a pas été retrouvé.

Commentant le tableau précédant :

Il est observé une baisse des prix par rapport au prix initial pour les produits du fournisseur X, qui se spécialise dans la création de parfums culinaires inspirés.

Et aussi pour le fournisseur Y, qui se spécialise dans la production des produits agro-alimentaire, produits laitiers et fromage.

Nous observons une hausse des prix pour le fournisseur Z spécialisé dans l'emballage lors de la facturation par rapport au moment de la commande.

Après avoir analysé les rapprochements, nous avons constaté à la fois des écarts positifs et négatifs, cependant, ces écarts ont été justifiés par le service de la comptabilité.

2.2.3. Evaluation des procédures

En tirant parti des informations du questionnaire de contrôle interne et des informations recueillies tout au long de notre stage, nous avons identifié les forces et les faiblesses du processus d'achat.

Les forces :

- Une bonne séparation des tâches et responsabilités.
- Respect des politiques et des procédures internes ainsi que des réglementations en matière d'achat.
- Qualité des produits ou services.
- Bonne réputation auprès des clients et des parties prenantes.

Les Faiblesses :

Tableau n°7 : faiblesses de l'entreprise

Faiblesse n°1	Manque de suivi sur plan d'action des fournisseurs mal évalués.
Faiblesse n°2	Dépendance excessive de certains fournisseurs
Faiblesse n°3	Absence de mise en œuvre des appels d'offres.
Faiblesse n°4	Baisse de la participation des employés aux formations sur l'éthique et l'anti-corruption.
Faiblesse n°5	Manque de suivi du flux d'achats et des réceptions dans SAP
Faiblesse n°6	Contrats n'ont pas été élaborés.

Source : réalise par nous même

Les détails de ces faiblesses sont présentés dans les FRAP ci-dessous :

Tableau N°08 : FRAP 1

FRAP 1
<p>Problème Manque de suivi sur plan d'action des fournisseurs mal évalués</p>
<p>Constat La performance fournisseurs est revu annuellement, les fournisseurs qui ont obtenu une note inférieure à 60% doivent faire l'objet d'un plan d'action, le suivi du plan d'action de 3 fournisseurs sur 4 n'est pas encore effectué. Voir l'annexe numéro 02</p>
<p>Cause Manque de suivi Problème de communication</p>
<p>Conséquence Risque d'une diminution de la qualité des produits ou services Risque des coûts supplémentaires Problèmes de performance</p>
<p>Recommandation Planifiez des évaluations régulières des fournisseurs selon un calendrier défini. Utilisez des outils d'évaluation appropriés pour évaluer la qualité des produits Améliorer la communication avec les fournisseurs en mettant en place un système de feedback et de suivi régulier. Établissez des normes de performance claires et communiquez-les à tous les fournisseurs. Suivre les plans d'action mis en place</p>

Source : réalisé par nous-mêmes.

Tableau N 09 : FRAP2

FRAP 2
<p>Problème Dépendance excessive de certains fournisseurs (les fournisseurs dépendent de l'entreprise)</p>
<p>Constat Il existe des fournisseurs dont le niveau de dépendance dépasse les 20 %, alors que le seuil maximal ne devrait pas dépasser ce pourcentage.</p>
<p>Cause La majorité des revenus des fournisseurs proviennent des transactions avec l'entreprise.</p>
<p>Conséquence Le risque de cessation d'activité des fournisseurs, qui pourrait les pousser à attaquer l'entreprise en justice, peut perturber l'image de marque de l'entreprise. Risques liés aux problèmes causés par les fournisseurs.</p>
<p>Recommandation Consulter le responsable juridique pour obtenir son avis sur cette situation, et élaborer un plan d'actions correctives en collaboration avec le fournisseur concerné afin de réduire le niveau de dépendance. Envoyer des e-mails aux fournisseurs ayant dépassé un taux de dépendance de 20 %, les encourageant à diversifier leur clientèle afin de réduire ce risque.</p>

Source : réalisé par nous-mêmes.

Tableau N 10 : FRAP3

FRAP 3
<p>Problème Absence de mise en œuvre des appels d'offres.</p>
<p>Constat Après analyse des appels d'offres, les fournisseurs des prestations suivantes n'ont pas été mis en concurrence : -Les transporteurs de marchandises -Transport personnel - Nettoyage site - Nettoyage tenu de travail - Fournitures de cantine</p>
<p>Cause Achats d'urgence Complexité des processus Priorité stratégique ou objectifs spécifiques</p>

<p>Conséquence Non optimisation des dépenses Des conditions moins favorables et des coûts plus élevés Manque de transparence dans le processus de sélection des fournisseurs</p>
<p>Recommandation Procéder au lancement des appels d'offres Établir un système de suivi des appels d'offres (plateforme) Pour les achats d'urgences : il faut informer les fournisseurs potentiels de la situation d'urgence ainsi que de vos besoins spécifiques dès que possible. Utilisez des canaux de communication rapides tels que les e-mails urgents, les appels téléphoniques ou les plateformes en ligne pour diffuser l'information rapidement.</p>

Source : réalisé par nous-mêmes.

Tableau N 11 : FRAP4

<p>FRAP 4</p>
<p>Problème Baisse de la participation des employés aux formations sur l'éthique et l'anti-corruption</p>
<p>Constat Dans le rapport de suivi des formations éthiques et anti-corruption. 50% du service achats n'a pas honoré la formation.</p>
<p>Cause Charge de travail excessive Mauvaise communication Manque de suivi et de responsabilité Croyance en l'auto motivation</p>
<p>Conséquence Risque accru de comportements non éthique Diminution de la confiance des parties prenantes Sanctions légales et financières Perte de valeur organisationnelle</p>
<p>Recommandation Communiquer régulièrement et de manière transparente sur l'importance de l'éthique et de la conformité, ainsi que sur les bénéfices des formations, afin de sensibiliser les employés et de susciter leur intérêt.</p>

Source : réalisé par nous-mêmes.

Tableau N 12 : FRAP5

FRAP 5
<p>Problème Manque de suivi du flux d'achats et des réceptions dans SAP.</p>
<p>Constat Le process relatif aux commandes non stockées ne respecte pas toujours le flux d'achat, Pour l'année 2024, le reporting BW (des rapports mensuels) fait apparaître 52opérations d'achats stockés et non stockés ne respectant pas le flux d'achat standard (soit 5% des commandes). Voir annexe numéro 03</p>
<p>Cause Manque de coordination entre le relais achat, demandeur, service achat.</p>
<p>Conséquence Achats non approuvés (facturation avant validation de la commande par les personnes habilitées) Comptes financiers erronés : comptabilisation de charges sur le mauvais exercice ou clôture comptable.</p>
<p>Recommandation Revoir le process relatif aux commandes non stockées afin de garantir le respect du flux d'achat. Poursuivre l'analyse du type de dépenses ne respectant pas le flux d'achat standard et identifier les équipes à former. Sensibiliser les équipes à l'importance de réceptionner sur le mois où la prestation a lieu.</p>

Source : réalisé par nous-mêmes.

Tableau N 13 : FRAP6

FRAP 6
<p>Problème Contrats n'ont pas été élaborés.</p>
<p>Constat Sur une sélection de 25 fournisseurs clés, 10 fournisseurs de matières premières, emballages et autres achats industriels opèrent sans contrat. Voir annexe numéro 4. La base de données répertoriant les éléments de contractualisation clés et permettant de suivre les contrats arrivés à échéance est incomplète et toutes les données ne sont pas à jour.</p>
<p>Cause Manque de suivi. Des contrats arrivés à échéance n'ont pas été renouvelés.</p>

<p>Conséquence Non optimisation des dépenses Litiges avec les fournisseurs non couvert par contrat Non sécurisation des sources d'approvisionnement</p>
<p>Recommandation Poursuivre la contractualisation avec les fournisseurs clés. Développer une base de données fournisseurs complète et à jour. Identifier des fournisseurs sur le marché pouvant répondre aux exigences de BEL et mettre en place des appels d'offres selon la procédure locale.</p>

Source : réalisé par nous-mêmes.

3. Phase de conclusion

Après avoir identifié les différents dysfonctionnements du processus d'achats qui impactent négativement la bonne exécution des opérations d'achat, un ensemble de recommandations a été proposé afin de maîtriser ces lacunes.

La mise en œuvre de ces recommandations se déroule en suivant les étapes suivantes :

- Le projet de rapport ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport définitif ;

3.1. Projet de rapport

Nous avons élaboré un projet de rapport sur la base des résultats de notre investigation. Ce document préliminaire, qui n'a pas encore été validé, a été transmis au responsable des achats. Il se présente sous la forme de fiches (FRAP) rédigées à la fin de la phase de réalisation. En plus de présenter les problèmes identifiés (faits, causes et conséquences), ce rapport propose des recommandations spécifiquement conçues pour être prises en charge par les responsables compétents.

3.2. Réunion de clôture

La réunion de clôture a pour objectif d'informer les responsables. Le contrôleur de l'organisation audité y participe. Le 10 avril 2024, à la fin d'une mission d'audit d'une durée d'un mois, une réunion de clôture s'est tenue au bureau du responsable des achats. L'ordre du jour de cette réunion consistait à communiquer les différentes anomalies et insuffisances constatées pendant notre stage, à valider les principaux constats et à encourager les responsables de l'entité à mettre en œuvre les premières mesures correctives avant de rédiger le rapport final

Cette réunion est sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit

Alger, le 10/04/2024.

Mission d'audit du processus achat.

Entreprise auditée : BEL ALGERIE Alger.

PROCÈS VERBAL

Objet : Réunion de clôture

Ordre de jour :

- Présenter et valider les constats ;
- Expliquer les recommandations ;

L'audité :

La direction approvisionnement

Au cours de la réunion de clôture, les participants vont passer à l'examen du projet de rapport d'audit interne et le valider avec l'approbation des personnes auditées.

Les recommandations seront transmises à la direction générale, et les auditeurs tiendront compte des remarques des auditées pour finaliser le rapport d'audit dans son état final.

Les auditrices

L'audité

3.3. Rapport définitif

Ce point présente le rapport définitif issu de la mission d'audit. Il synthétise les observations, les analyses et les recommandations établies tout au long du processus d'audit. Ce rapport constitue une étape cruciale dans la compréhension et l'évaluation des problématiques abordées, ainsi que dans l'identification des pistes d'amélioration envisagées. Sa présentation vise à fournir une vue d'ensemble claire et structurée des conclusions obtenues, dans le but d'éclairer la prise de décision et d'orienter les actions futures.

Rapport d'audit :

Structure auditée : Direction approvisionnement de l'entreprise BEL ALGERIE Alger

Mission d'audit : Audit de processus achat.

Date du rapport : 15/04/2024

Destinataires :

- Direction Générale
- Direction Approvisionnement

Suite à l'avis favorable émis par la direction générale de l'entreprise pour procéder à l'audit de la direction approvisionnement, notre travail consistait à donner une opinion sur cette dernière.

Cette mission s'est déroulée au sein de la direction approvisionnement. Elle a concerné non seulement cette direction, mais également toutes les directions susceptibles d'être sollicitées tout au long de la procédure d'achat, notamment la direction des finances et de la comptabilité. Nous avons établi un questionnaire de contrôle interne et mené des entretiens avec les responsables.

Au cours de notre mission, nous avons évalué la procédure d'achat et relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous proposons les solutions présentées ci-dessous :

Faiblesse N° 1 : Manque de suivi sur plan d'action des fournisseurs mal évalués

Recommandation N°1 :

Planifiez des évaluations régulières des fournisseurs selon un calendrier défini. Utilisez des outils d'évaluation appropriés pour évaluer la qualité des produits

Améliorer la communication avec les fournisseurs en mettant en place un système de feedback et de suivi régulier. Établissez des normes de performance claires et communiquez-les à tous les fournisseurs.

Suivre les plans d'action mis en place.

Faiblesse N°2 : Dépendance excessive de certains fournisseurs.

Recommandation N°2 :

Consulter le responsable juridique pour obtenir son avis sur cette situation, et élaborer un plan d'actions correctives en collaboration avec le fournisseur concerné afin de réduire le niveau de dépendance.

Envoyer des e-mails aux fournisseurs ayant dépassé un taux de dépendance de 20 %, les encourageant à diversifier leur clientèle afin de réduire ce risque.

Faiblesse N° 3 : Absence de mise en œuvre des appels d'offres

Recommandation N°3 :

Procéder au lancement des appels d'offres

Établir un système de suivi des appels d'offres (plateforme)

Pour les achats d'urgences : il faut informer les fournisseurs potentiels de la situation d'urgence ainsi que de vos besoins spécifiques dès que possible. Utilisez des canaux de communication rapides tels que les e-mails urgents, les appels téléphoniques ou les plateformes en ligne pour diffuser l'information rapidement.

Faiblesse N°4 : Baisse de la participation des employés aux formations sur l'éthique et l'anti-corruption

Recommandation N°4 :

Communiquer régulièrement et de manière transparente sur l'importance de l'éthique et de la conformité, ainsi que sur les bénéfices des formations, afin de sensibiliser les employés et de susciter leur intérêt.

Faiblesse N°5 : Manque de suivi du flux d'achats et des réceptions dans SAP

Recommandation N°5 :

Revoir le process relatif aux commandes non stockées afin de garantir le respect du flux d'achat.

Poursuivre l'analyse du type de dépenses ne respectant pas le flux d'achat standard et identifier les équipes à former.

Sensibiliser les équipes à l'importance de réceptionner sur le mois où la prestation a lieu

Faiblesse N°6 : Contrats n'ont pas été élaborés
Recommandation N°6 :

Poursuivre la contractualisation avec les fournisseurs clés.

Développer une base de données fournisseurs complète et à jour.

Identifier des fournisseurs sur le marché pouvant répondre aux exigences de BEL et mettre en place des appels d'offres selon la procédure locale.

Après avoir mené un audit approfondi sur le cycle d'achat de l'entreprise, nous avons identifié plusieurs risques significatifs. Parmi ces risques, nous avons relevé des problèmes de suivi insuffisant des plans d'action des fournisseurs mal évalués, une dépendance excessive à leur égard, un manque de mise en œuvre des appels d'offres, une diminution de la participation des employés aux formations sur l'éthique et l'anti-corruption, ainsi qu'un défaut de suivi du flux des achats et des réceptions dans SAP. De plus, nous avons constaté que certains contrats n'ont pas été élaborés. Les dernières propositions pour remédier à ces risques sont :

- La nécessité d'évaluer l'efficacité des contrôles internes existants. Cela inclut l'examen des politiques, des procédures, des systèmes d'information et des pratiques de gestion des risques.

- Effectuez une évaluation régulière des risques pour identifier les menaces potentielles et les vulnérabilités de l'organisation. Utilisez ces évaluations pour orienter le plan d'audit interne et prioriser les domaines à examiner.

-Élaborez un plan d'audit basé sur les résultats de l'évaluation des risques et en consultation avec les parties prenantes clés

-Établissez des canaux de communication ouverts avec les parties prenantes, y compris la direction générale, les comités de surveillance et les autres fonctions de gestion des risques. Collaborez étroitement avec ces parties prenantes pour comprendre leurs préoccupations et aligner les efforts d'audit interne sur les besoins de l'organisation

4. Synthèse

En fin de compte, à travers l'étude que nous avons menée au sein de BEL ALGERIE, nous avons réussi à dégager ce qui suit :

- Manque de suivis des plans d'action d'évaluation des fournisseurs
- L'absence d'initiatives correctives face à La dépendance excessive des fournisseurs en vers Bel Algérie.
- Le service achat a été contraint de ne pas respecter les procédures de passation des appels d'offres
- Baisse de la participation des employés aux formations sur l'éthique et l'anti-corruption
- Manque de suivi du flux d'achats et des réceptions dans SAP.
- Contrats d'achat non élaborés.

En résumé, l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gestion des risques en identifiant tout d'abord les risques potentiels, puis en proposant une série de recommandations visant à les gérer efficacement.

Les résultats obtenus et qui nous permettent de répondre à la problématique soulevée sont l'intervention de l'audit interne dans l':

- Identification des risques spécifiques.
- Évaluation de l'efficacité des contrôles existants.
- Emission de recommandations spécifiques.
- Amélioration continue.

Conclusion

Ce chapitre nous a donné l'occasion de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain, approfondissant ainsi notre compréhension et notre expertise sur l'audit interne et sa contribution sur la gestion des risques opérationnels.

Au terme de notre implication, marqué par un enrichissement de nos connaissances, nous concluons que cette étude nous a permis d'approfondir notre compréhension et de mettre en pratique les méthodes et les outils de l'audit interne pour mener une évaluation du contrôle interne en respectant les différentes étapes.

Nous avons consacré la première section de ce chapitre à dresser un portrait global de l'entreprise "BEL ALGERIE", couvrant son historique, ses objectifs, sa structure, ainsi qu'une énumération des divers produits commercialisés par cette dernière.

Dans la deuxième section, nous nous sommes penchés sur le cycle d'achat au sein de BEL ALGERIE, au cours duquel nous avons acquis une compréhension approfondie de ses divers achats. Nous avons également examiné les différentes étapes du cycle d'achat, depuis l'identification des besoins jusqu'au règlement, en collaborant étroitement avec le responsable des achats. Enfin, nous avons consacré le dernier volet de cette section au contrôle interne de l'entreprise.

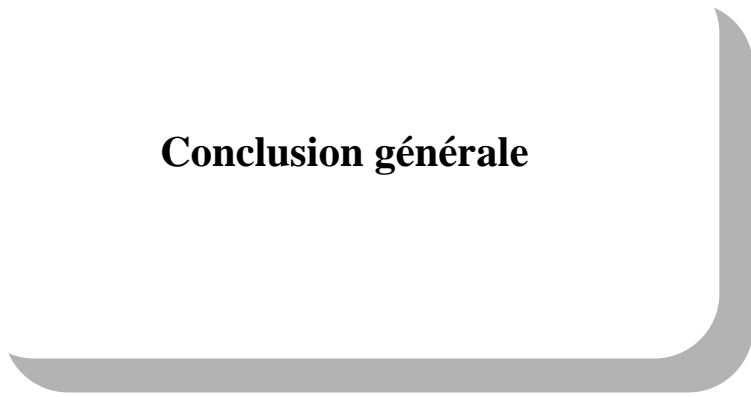
Dans la troisième section, au cours de notre mission d'audit interne au sein de BEL ALGERIE, nous avons suivi une approche méthodique pour évaluer le cycle d'achat.

Dans la phase de préparation, nous avons utilisé des questionnaires et mené une étude documentaire afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'identifier ses forces et ses faiblesses.

Dans la phase suivante, nous avons procédé à des rapprochements entre différents documents de l'entreprise, permettant ainsi une évaluation approfondie et une comparaison des données. Ces rapprochements nous ont permis d'identifier les faiblesses, que nous avons consignées dans des FRAP.

Enfin, vers la conclusion de notre mission, nous avons analysé les faiblesses identifiées pour évaluer les risques potentiels et formuler des recommandations visant à renforcer les pratiques de l'entreprise. Après avoir relevé plusieurs dysfonctionnements et anomalies, nous avons établi un rapport définitif à l'intention du directeur général.

Conclusion générale



Rappel sur l'objectif de l'étude et la méthodologie déployée

Notre étude vise à mettre en évidence l'importance capitale de la contribution de l'audit interne à la gestion des risques associés au cycle d'achat chez BEL ALGERIE. Un cycle fondamental dans la stratégie de l'entreprise et qui représente un élément crucial pour son développement ou tout écart ou anomalie peut avoir des conséquences dommageables sur la continuité des opérations et, par conséquent, sur la performance globale de l'organisation.

Ainsi, cette recherche met en lumière la contribution de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels du cycle d'achat au sein de BEL ALGERIE à travers l'analyse de la problématique suivante : « Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques opérationnels liés au cycle d'achat au sein de BEL ALGERIE ? ».

Avec cette hypothèse principale : L'audit interne chez BEL ALGERIE contribue significativement à la gestion des risques opérationnels liés au cycle achat en identifiant ces risques.

A titre de rappel, les sous-questions suivantes guident notre étude :

Comment le cycle d'achat est-il structuré chez Bel et quelles mesures de contrôle interne sont en place pour le surveiller ?

Avec cette sous hypothèses 1 : Le cycle d'achat comprend huit étapes distinctes qui sont essentielles à l'acquisition de biens ou de services auprès de fournisseurs. Chacune de ces étapes implique des procédures spécifiques qui contribuent à la bonne conduite du processus d'achat.

Comment s'est déroulée la mission d'audit interne sur le cycle d'achat chez Bel et quels en ont été les résultats ?

Avec cette sous hypothèses 2 : La mission d'audit interne sur le cycle d'achat chez Bel ALGERIE s'est déroulée de manière approfondie, révélant les forces et les faiblesses du système.

Afin d'atteindre cet objectif, notre étude s'appuie sur une méthodologie de recherche mixte, faisant usage d'une étude de cas, des analyses documentaires et des questionnaires, afin d'appréhender au mieux les enjeux et les mécanismes liés à la gestion des risques opérationnels dans le cycle d'achat. Notre stage s'est déroulé au sein de l'entreprise BEL ALGERIE, où nous avons eu l'opportunité de mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques en réalisant une mission d'audit interne sur le cycle d'achat, afin de tester la validité des hypothèses de l'étude.

Synthèse des principaux résultats obtenus

Les principaux résultats de notre étude mettent en évidence le rôle significatif de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels associés au cycle d'achat chez BEL ALGERIE.

- Le processus d'achat chez BEL ALGERIE se compose de 10 étapes, mettant en lumière son engagement envers une approche organisée et méthodique dans la gestion des achats.

-
- Nos résultats démontrent que la communication efficace entre l'audit interne et les autres départements de l'entreprise, notamment le département des achats, favorise une meilleure intégration des recommandations d'audit et une gestion plus proactive des risques opérationnels liés au cycle d'achat.
 - Il est observé que le déroulement de la mission d'audit au niveau de BEL ALGERIE est bien organisé et suit les trois étapes nécessaires : la préparation, la réalisation et la conclusion.
 - Nos observations sur le terrain ont mis en lumière que l'évaluation des contrôles internes existants par l'audit interne contribue effectivement à renforcer les pratiques d'achat et à réduire les risques. Cette corroboration entre les résultats théoriques et pratiques renforce la validité de nos conclusions.
 - Il ressort que l'audit interne permet d'identifier les risques potentiels associés au cycle d'achat, tels que la fraude, la non-conformité réglementaire et les problèmes de qualité des fournisseurs. Ceci appuie les résultats de la théorie qui souligne l'importance de l'audit interne dans l'identification et la gestion des risques.
 - Il est observé que le responsable de contrôle interne cumule des tâches incompatibles, il fait les missions d'audit interne.

Vérification des hypothèses posées

Tout d'abord, après un questionnaire approfondi avec le responsable des achats et une analyse détaillée des différentes étapes du cycle d'achat, nous constatons que le cycle d'achat est la série d'étapes nécessaires à l'acquisition de biens ou de services, en accord avec la théorie. Ce cycle est effectivement fondamental pour toute organisation, **ce qui confirme notre première sous hypothèse.**

Ensuite, notre démarche a permis de mettre en lumière les insuffisances, les forces et les faiblesses du cycle d'achat, ce qui confirme que la mission d'audit interne sur le cycle d'achat chez Bel s'est déroulée de manière approfondie et claire, **comme stipulé dans notre deuxième sous hypothèse.**

Enfin, l'audit interne chez BEL ALGERIE est crucial pour gérer les risques du cycle d'achat, comme le confirment nos analyses sur le terrain et la théorie. Il identifie les risques, renforçant ainsi la sécurité et la fiabilité du cycle d'achat. De plus, ses recommandations précises proposent des mesures correctives pour minimiser les risques, soulignant son rôle dans la gestion proactive des risques opérationnels, **confirmant ainsi notre hypothèse principale.**

L'analyse approfondie du cycle d'achat permet de déterminer ses étapes clés, ce qui facilite la compréhension de ce cycle. Cette compréhension approfondie du cycle d'achat est essentielle pour mener une mission d'audit efficace, ce qui est confirmé par le bon déroulement de la mission au sein de BEL ALGERIE. En identifiant les forces et les faiblesses, cette mission d'audit permet une évaluation complète de sa performance. De plus, en identifiant les risques associés au cycle d'achat et en proposant des recommandations précises pour les atténuer,

l'audit interne joue un rôle indispensable dans la préservation de l'intégrité opérationnelle de l'entreprise.

Suggestions proposées

Après une analyse approfondie des pratiques actuelles chez Bel Algérie et une identification des domaines nécessitant des améliorations, nous formulons les suggestions suivantes pour améliorer les pratiques au sein de l'entreprise :

- Assurer une communication régulière et transparente sur l'importance de l'éthique et de la conformité, ainsi que sur les avantages des formations, dans le but de sensibiliser les employés et de susciter leur intérêt.
- Développer et renforcer les échanges et la communication avec les fournisseurs afin d'établir des relations plus solides et d'optimiser la chaîne d'approvisionnement.
- Consolider et promouvoir une collaboration étroite et efficace entre les différents départements concernés afin d'optimiser les processus et les résultats.
- Séparer les responsabilités en assignant des équipes distinctes pour l'audit interne et le contrôle interne.

Limites et perspectives de la recherche

Il convient de noter quelques limites dans notre recherche.

- L'absence d'un ordre de mission formel et de réunions d'ouverture et de clôture a restreint la portée de notre mission d'audit. Cette situation rend difficile la définition claire des objectifs, des attentes et des limites de la mission d'audit.
- A l'égard du temps qui nous a été imparti, nous avons tenté dans notre traitement de cerner le maximum de points.
- Le manque de plateformes ou de logiciels modernes a rendu la collecte des données plus laborieuse et moins efficace.

Les futures voies de recherche dans le domaine de la gestion des risques associés au cycle d'achat chez BEL ALGERIE offrent un spectre diversifié d'opportunités d'investigation, nous pouvons citer à titre illustratif :

- Une étude comparative des pratiques d'audit interne au sein du secteur permettrait une analyse approfondie des meilleures pratiques et des variations dans la gestion des risques d'achat.
- Mettre en place un processus plus formel pour définir les ordres de mission et organiser des réunions d'ouverture et de clôture pour chaque mission d'audit.

-
- L'exploration des tendances technologiques telles que l'intelligence artificielle pourrait éclairer sur l'évolution future de la gestion des risques d'achat.
 - Une évaluation de l'efficacité des politiques de contrôle interne spécifiquement dans le contexte du processus d'achat pourrait identifier des axes d'amélioration.

Bibliographie



Bibliographie

I. Ouvrages

- 1 : BARRY.M, Audit et contrôle interne, audit financier et comptable des entreprises Edition Dakar, 2 -ème édition, Sénégal, 2004.
- 2 : BERTIN. E, Audit interne, EYROLLES Editeur, PARIS, 2007
- 3 : BRUEL.O, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Edition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008.
- 4 : Cooper & Ly brand, la nouvelle pratique du contrôle interne, édition d'organisation, Paris, 5ème édition, 2000.
- 5 : COSO/PwC / IFACI (trad.), référentiel intégré de contrôle interne – principes de mise en œuvre et de pilotage, 2014, France.
- 6 : DARSA, D, les risques opérationnels de l'entreprise, Gereso, Paris, 2013.
- 7 : GILLES et BLANCHARD, La fonction achat en informatique et télécom, matériel et maintenance, Edition Herniés, Paris, 1999.
 - 8 : GREUNIER .C & BONNEBOUBOUCHE. J, Auditer et contrôler les activités de l'entreprise, éditions FOUCHER, Paris, 2003.
 - 9 : HAMZAOUI, M & al ; audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Pearson France, 2005
- 10 : Jean-Luc, S, le contrôle comptable bancaire –un dispositif de maitrise des risques-, revue banque édition, Paris, tome1 : principes, normes et techniques, 2ème édition, 2007.
- 11 : JIMENEZ, C& al, prévention et gestion des risques opérationnels, édition revue banque, Paris, 2004.
- 12 : KHELASSI.R, L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne, 2ème éditions, Alger, 2007
- 13 : MIKOL, A., forme d'audit : L'audit interne, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economisa, Paris.2000
- 14 : PAUL.P et MENARD.J, Gestion de l'approvisionnement et des stocks, Edition, 2ème édition Gaëtan Morin éditeur, Canada, 2004.
- 15 : PERROTIN. R et LOUBEME. J, Stratégies d'achat, sous-traitance, partenariat, délocalisation, Edition d'organisation, 5ème édition, Paris, 2007
- 16 : RENARD J, L'audit interne ce qui fait débat, Edition maxima, Paris, 2003
- 17 : RENARD, J, Théorie et pratique du l'audit interne ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009.
- 18 : SARDI A, Audit et contrôle interne bancaires, Librairie Eyrolles, France, 2002.
- 19 : SCHICK, P et autres, Audit interne et référentiels de risques, édition Dunod, Paris, 2010.
- 20 : Thierry-Dubuisson S, L'audit, Edition la découverte, Paris, 2004.
Paris, 5ème édition, 2000.
- 21 : VALIN G, Controlor&Auditor, Édition, Dunod, Paris, 2006

Bibliographie

II. Thèses et mémoires

- 1 : ABDENNABI, A, **Contribution à l'étude des faiblesses du système de contrôle interne : Déterminants de divulgation et de correction dans le contexte tunisien**, thèse de doctorat en science de gestion, université de Reims Champagne, 2020.
- 2 : AOUALI .H, DRIF. L ;**LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS** ; Mémoire fin de cycle en audit & Contrôle de Gestion ; université de Tizi Ouzou ; 2018.
- 3 : BENAÏSSA M& al, **La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise**, thèse de Master en comptabilité, contrôle et audit, université Abderrahmane MIRA, 2012-2013.
- 4 : HENBACHE. O, **le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : line approche par le contrat psychologique, Toulouse**, thèse de doctorat en science de gestion ; université de Toulouse ; 2000.
- 5 : KAFANDO S, « **contribution de l'audit interne dans la maitrise des risques opérationnels** », thèse de Master en comptabilité ; audit et contrôle de gestion, institut supérieur de comptabilité de banque et de finance l'Afrique ;2011.
- 6 : SAIDANI Z, « **Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques** », Mémoire Magister en Monnaie Finance et Banque, université de MOULOU MAMMERI Tizi Ouzou ;2012.
- 7 : SANDWIDI A, « **élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés à la compensation interbancaire** », Mémoire de fin d'étude : cas de la banque régionale de marché, institut supérieur de comptabilité de banque et de finance l'Afrique ; 2011-2013.

III. Rapports, manuels et guides

- 1 : ATTAOUI Z, et autre, **Application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management des risques dans les établissements publics**, (Cas de la RADEEL) 2020.
- 2 : Autorité des marchés financiers (AMF), **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne**, 22 juillet 2010.
- 3 : Comptable agréé du Canada, Norme ISA 315 (révisée), Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives, 2012.
- 4 : Manuel de l'entreprise BEL ALGERIE (BELKEY)
- 5 : JEZZIN, M, « revue de littérature : **le risque opérationnel** », université d'Avignon et des pays des Vaucluse, 2005.

IV. Webographie

- 1: Institute of Internal Auditors (IIA) - <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>

Bibliographie

- 2: Institute of Internal Auditors, 4002, "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, www.iiia.org.uk
- 3 : NYASSA Joseph-Marie. Article « **Gestion des Risques de l'organisation : quel rôle pour l'auditeur interne ?** », Publié sur le site de l'Association des Auditeurs et Contrôleurs Internationaux du Cameroun, <http://www.theciaca.org>, le 25/04/2020
- 4 : Préventica, la plateforme d'information et de rencontres pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, <https://www.preventica.com/dossier-cartographie-risques-caracteristiques-indispensables.php>, caractéristiques de la cartographie des risques
- 5 : The Institute of Internal Auditors, « **Note de position : Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise** », disponible sur le site <https://docs.ifaci.com>, Publié le 29/09/2004.
- 6: wendershare, processus d'achat, <https://www.edrawsoft.com/fr/purchasing-flowchart.html>

Les annexes



Les annexes

Annexe 01 : Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Questions	Ou i	No n	Remarques
1- Structure du service des achats			
1. Les objectifs de la fonction approvisionnement sont-ils bien compris ?	X		
2. Le service achat est-il indépendant :			
- de la comptabilité générale ?	X		
- de la comptabilité fournisseurs ?	X		
- de la trésorerie ?	X		
- du service réception ?	X		
2- Personnel des achats			
1. Les règles d'éthique et d'intégrité sont-elles clairement communiquées au personnel et aux fournisseurs ?	X		
2. Le personnel du service achat fait-il la formation anti-corruption éthique ?		X	Des formations ont été proposées au service achat, mais elles n'ont pas encore été suivies.
3- Expression des besoins d'achat			
1. Etablit-on un budget des achats ?	X		
2. Le budget des achats est-il régulièrement comparé aux réalisations ?	X		C'est le contrôleur de gestion qui gère le budget et les offres. En cas d'augmentation de prix, ces derniers sont présentés au contrôleur de gestion.

Les annexes

3. Les achats de biens ou de services sont-ils commandés seulement sur la base de demandes d'achat établies par des personnes habilitées (tels que chefs de service) ?	X		D'où proviennent les DA ?
4- Choix des fournisseurs et appel à la concurrence			
1. Existe-il une procédure locale formalisée et appliquée définissant les règles d'appel d'offre et les périmètres de responsabilité en adéquation avec la procédure Groupe ?	X		
2. Pour toute sélection d'un fournisseur, y'a-t-il des mises en concurrence qui sont mis en place par les Achats ?	X		<p>Oui, nous mettons en place des TCO suivant des seuils prédéfinis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour les Montants 500 KDA < MT < 1 000 KDZ, il faut présenter deux (02) offres minimums de fournisseurs Distincts • Pour les Montants 1 000 KDA < MT < 10 000 KDZ, il faut présenter trois (03) offres minimums de fournisseurs Distincts • Pour les Montants > 10 000 KDZ, il faut lancer un appel d'offre (consultation restreinte) auprès de minimum 03

Les annexes

			fournisseurs distincts et programmer la tenue d'une commission de sélection et choix fournisseurs
3. Suivant les procédures achat, il est recommandé de passer des appels d'offres pour les achats supérieur à 10 000KDzd, la société respecte t'elle ceci ?		X	Des appels d'offres ont été lancés pour les étuis (pack emballage)
3. Utilisez-vous une plateforme de gestion des appels d'offres pour centraliser l'enregistrement de tous les travaux liés aux appels d'offres ?		X	Nous n'avons pas de fichier regroupant tous les fournisseurs de l'entité
4. Est-ce que vous procéder à l'analyse des prix payés et vous constatez qu'ils ne sont pas au-dessus des prix du marché ?	X		Nous avons des TCO
5. Les achats non courants font-ils l'objet d'appels à la concurrence (au moins au-dessus d'un certain plafond) ?	X		
6. Une personne indépendante du service des achats examine-t-elle parfois les critères de choix des fournisseurs et la validité des conditions acceptées ?	X		
5- Commandes aux fournisseurs			
1. Les bons de commandes sont-ils :			
- pré numérotés ?	X		Oui des numéros système
- établis en quantités et en valeur ?	X		
- signés par un responsable, au vu de la demande d'achat ?		X	Visa électronique et plus d'une signature papier
2. Le système permet-il de connaître à tout moment les commandes non encore livrées, celles qui le sont partiellement,	X		

Les annexes

celles qui sont réalisées, et celles qui sont annulées ?			
3. Les commandes en cours sont-elles régulièrement évaluées pour déterminer les engagements pris par l'entreprise ?	X		
4. Y a-t-il une procédure de relance des fournisseurs en retard de livraison ?	X		
6- Réception des commandes			
1. Le service réception reçoit-il un exemplaire des bons de commandes passées, mentionnant les quantités et qualités ?	X		
2. Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des BC en ce qui concerne :			
- les quantités ?	X		
- la qualité ?	X		
3. Le contrôle qualité est-il efficace et matérialisé par écrit pour une compétence désignée ?	X		Visa du contrôle qualité pour les produits safety Food, et des échantillons sont contrôlés
4. Les bons de livraisons sont-ils édités systématiquement ?		X	Parfois y'a des services fait
5. Si oui, sont-ils signés et datés par le réceptionniste ?	X		
7- Réception des factures fournisseurs			
1. Au service achat :			Vérification de la conformité
- enregistre-t-on les factures et avoirs reçus sur le cahier de courrier arrivée ?	X		Le flux est rempli à la date de facture
- procède-t-on à la numérotation séquentielle interne des factures et avoirs ?	X		
- les originaux des factures et des avoirs sont-ils identifiés à l'aide d'un tampon "ORIGINAL" ?	X		
2. Les factures et avoirs des fournisseurs sont-ils directement transmis au service achat ?	X		
8- Comptabilisation			

Les annexes

1. Le service comptable reçoit-il tout le dossier d'achat ?			
Factures conforme : avec date cachet et coordonnées fiscaux de Bel et du fournisseur	X		
- bons de commande ?	X		
- bons de réception ?	X		
Bons de livraison & ou service fait (lorsque c'est un service)	X		
2. Les factures et avoirs fournisseurs sont-ils vérifiés pour :			
- les quantités, qualités, prix et conditions de paiement avec les BC et les BR ou tout autre justificatif pour les services et frais annexes ?	X		
- les taxes : TVA, etc. ?	X		
Y'a-t-il des factures fournisseurs rejeté par la comptabilité ?	X		
- la comptabilité garde-t-elle trace de ces envois ?	X		Un suivi des rejets des factures est mis en place par la comptabilité
3. L'usage de photocopie comme pièce justificative est-il interdit ?	X		Nous exigeons des factures originaux
4. Tient-on des comptes individuels fournisseurs ?	X		
5. Lorsque des fournisseurs adressent des relevés de comptes à la société :			
- ces relevés sont-ils comparés avec les soldes des comptes en comptabilité ?	X		
9- Paiement			
1. La facture n'est-elle payée qu'au vue d'un ordre de paiement signé par le responsable en question et de l'original de la facture ?	X		
2. L'ordre de paiement est-il délivré par	X		

Les annexes

le service responsable par écrit ?			
3. L'ordre de paiement est-il établi après approbation des différents contrôles ?	X		
4. Les originaux des factures sont-ils annulés après paiement ?	X		Cachet payé
10- Remises, escomptes et ristournes			
1. Les approvisionnements sont-ils efficaces en matière de remises, escomptes et ristournes ?	X		
2. Le pilotage de l'encaissement des remises, escomptes et ristournes est-il efficace ?	X		
11- Prévention des litiges, retours et réclamations			
1. Les marchandises ou emballages retournés aux fournisseurs font-ils l'objet d'un bon de retour pré numéroté ?	X		
2. Les bons de retours et les bons de réclamations sont-ils transmis aux personnes chargées d'obtenir les avoirs ?	X		
12-Evaluation des fournisseurs			
1. La performance des fournisseurs est - elle revue annuellement par le service achats ?	X		
2. Y'a-t-il des critères prédéfinis tels que qualité, taux de service, performance financière ?	X		
3. Est-ce que L'entité s'assure que les éventuels plans d'action élaborés avec les partenaires qui ont été sous noter sont bien mis en œuvre.		X	Des plans d'action ont été mis en place mais reste à les clôturer et les suivre
13-Dépendance :			
1. Calculez-vous le taux de dépendance des fournisseurs locaux	X		Les fournisseurs ou on calcule le taux de dépendance sont des importants et stratégiques
2. Quel est le taux tolérable ?	X		L'entité s'assure que le niveau de dépendance des

Les annexes

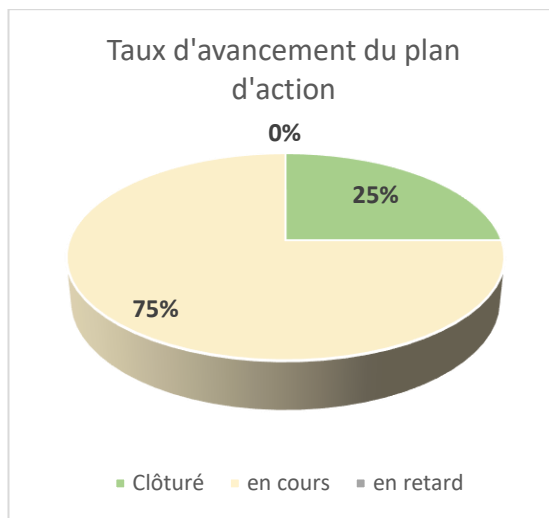
			fournisseurs locaux clés est inférieur à 20% du Chiffre d'affaires.
3. Si une telle situation existe (niveau supérieur à 20%), quelle action est mise en place ?		X	Il faut faire un plan d'action
13-Contrat :			
1. Y'a-t-il une relation contractuelle avec nos partenaires qui est formalisée (devis, contrat, bon de commande),	X		Oui nous avons des Bon de commande qui sont mis en place ainsi que des contrats (avec les fournisseurs stratégiques
2. Est-ce que vous avez mis en place un suivi des dates de validité des contrats ?	X		

Les annexes

ANNEXE02 : FRAP 1

Plan d'action des Fournisseurs ayant une note inférieure à 60%

Fournisseur	Note	Plan d'action	Pilote	DDL	Statut
A	57	* Mise en place d'un nouveau frs pour cette famille d'achat * Sensibilisation du frs sur la qualité de sa prestation	Achat/ MNT/ITN	S2/2024	En cours
B	54	* Sensibilisation du frs sur la partie communication (identification d'un interlocuteur dédié à BEL) & la nécessité d'assurer des retours sur les alertes qualités remontées - mettre en place des moyens logistiques adaptés à nos exigences	Achat/ QUAL/DEV	S1/2024	En cours
C	43	* Mise en place d'un nouveau frs pour cette famille d'achat	Achat/DEV	S1/2024	En cours
D	54	* Sensibilisation du frs sur la qualité de sa communication	Achat/Log	S1/2024	Clôturé



Nombre	Statut	%
1	Clôturé	25%
3	En cours	75%
0	En retard	0%

Les annexes

ANNEXE03 : FRAP 5

*Prière de cascader le mail à vos collaborateurs.

	Janv-24	févr-24	mars-24	Avril-24	mai-24	juin-24	####	août-24	sept-24	####	nov-24	####	Total
Total des commandes concernées	565	374	235	52									1226
Commandes créées avant réception de facture	547	353	224	49									1173
Nombre de commandes avec anomalies dont;	18	21	11	3									53
% des anomalies	3%	6%	5%	6%									4%
Nombre de Réceptions non facturées (Nbre Cdes)													
	18	21	10	3									52
DZ Ventes	1	0	2	0									3
DZ Finance/Contrlg	4	6	0	1									11
DZ Général	1	1	0	0									2
DZ RessourcesHumal	9	6	1	1									17
DZ Logistique	1	6	1	1									9
DZ Production			5	0									5
DZ Consommables													0
DZ Maintenance	2	1	1	0									4
DZ Marketing				0									0
DZ IT													0
DZ Labo	0	1	0	0									1

ANNEXE04 : FRAP 6

Type de marchandise	FRNS	2024	Total général	Type	Contrat	Contrat / BC
Produits Entretien	A	47872765,16	159935364,56	Technique	Non	Contrat
Services extérieurs	B	24275822,15	85870586,32	Achats directe service	Non	Contrat
Achats autres	C	12810000,00	133104287,70	Pack & MP	Non	Contrat
Gardiennage	D	11438500,00	84448000,00	Achats directe service	Non	Contrat
Etudes et recherche	E	10087198,00	40573931,00	Achats directe service	Non	Contrat
Achats Emballages	F	5861623,00	73875499,72	Pack & MP	Non	Contrat
Transports	I	4990269,00	47914138,00	Achats directe service	Non	Contrat
Achat de stratégie	G	4593600,00	19417568,00	Achats directe service	Non	Contrat
Fournisseurs intermède	K	4050000,00	17807663,00	Achats directe service	Non	Contrat
Transport	L	4022988,00	35288928,00	Achats directe service	Non	Contrat

Les annexes

ANNEXE05 : tableau d'identification des risques

	Le contrôle	Type de contrôle	Le risque	Type de risque
P2P contrôle 1	Revue des performances du fournisseur	Autre contrôle	La stratégie d'approvisionnement n'est pas définie et gérée	Operations Intégrité
P2P contrôle 2	Définition des règles de mise en concurrence	Contrôle clé	La stratégie d'approvisionnement n'est pas définie et gérée	Operations Intégrité
P2P contrôle 3	Maintenance des données d'achats	Red lines	Les données des fournisseurs ne sont pas correctement entretenues, mises à jour et l'accès n'est pas sécurisé	Intégrité
P2P contrôle 4	Gestion des demandes d'achats	Contrôle clé	Les demandes d'achat et les bons de commande ne sont pas autorisés et / ou ne respectent pas les politiques du Groupe.	Operations Intégrité
P2P contrôle 5	Revue des commandes ouvertes	Autre contrôle	Les biens et services reçus ne correspondent pas aux biens et services	Operations Intégrité

Les annexes

			commandés	
P2P contrôle 6	Factures sans commande	Autre contrôle	Les montants versés aux fournisseurs ne sont pas adéquats / autorisés ou des paiements ont été effectués à des fournisseurs incorrects.	Operations Rapport Intégrité
P2P contrôle 7	Suivi des écarts entre réceptions et facturation.	Contrôle clé	Les montants versés aux fournisseurs ne sont pas adéquats / autorisés ou des paiements ont été effectués à des fournisseurs incorrects	Operations Rapport Intégrité
P2P contrôle 8	Contrôle des propositions de paiements	Red lines	Les montants versés aux fournisseurs ne sont pas adéquats, autorisés, ou des paiements ont été effectués à des fournisseurs incorrects.	Operations Rapport Intégrité
P2P contrôle 9	Revue des fournisseurs occasionnels	Autre contrôle	Les montants versés aux fournisseurs ne sont pas adéquats, autorisés, ou des paiements ont été effectués à des	Operations Reporting Intégrité

Les annexes

			fournisseurs incorrects.	
P2P contrôle 10	Suivi des litiges	Autre contrôle	Les litiges ne sont pas correctement gérés	Reporting
P2P contrôle 11	Procédure de séparation des exercices "Cut-Off"	Autre contrôle	Les enregistrements d'achats et les provisions ne sont pas enregistrés de manière précise et opportune.	rapport
P2P contrôle 12		Contrôle clé		Operations Rapport Intégrité
P2P contrôle 13	Suivi des DPO et balances âgées fournisseur	Autre contrôle	La gestion incorrecte du BFR	Rapport Intégrité
P2P contrôle 14	Contrôles compensatoires sur les flux d'achat		La ségrégation des tâches.	Operations Intégrité
P2P contrôle 15	Contrôles compensatoires sur données de base fournisseur		La ségrégation des tâches.	Operations Intégrité
P2P contrôle 16	Contrôle du processus de douanes	Autre contrôle	Les montants versés aux fournisseurs ne sont pas adéquats ou autorisés, ou des	Operations Intégrité

Les annexes

			paiements ont été effectués à des fournisseurs incorrects	
P2P contrôle 17	Contrôle des contrats avec nos partenaires	Red lines	Les contrats / commandes d'achat ne respectent pas les politiques du Groupe.	Intégrité Régularité

Red Lines : ce sont les contrôles indispensables et doivent obligatoirement être fait, et contrôlé régulièrement, qui doivent être appliqués pour couvrir les risques majeurs de l'entité.

Contrôles clés : ce sont les contrôles clés qui doivent être mis en place en priorité et Conformément aux attentes du groupe

Autre contrôle : ce sont les contrôles importants qui couvrent des risques moins importants

ANNEXE 06 : Bon de commande

Texte Traiter Saut Autres fonctions Système Aide

Aperçu avant impression pour page LOCAL_PRT de 00001 00003

Archiver Editer et archiver

<p>(y compris sur les bons de livraison et factures)</p> <p>Fournisseur 50401 Fax fournisseur 043 27 87 14 Devise DZD</p> <p>Acheteur DZ Logistique Téléphone N° de fax Numéro de TVA Incoterms</p> <p>Mandataire BEL</p> <p>L'acceptation de la commande par le vendeur emporte l'acceptation des conditions générales d'achat de BEL.</p>	<p>SARL ECOPACK ZONE INDUSTRIELLE RT DECHETOUANE 13000 TLEMCCEN</p> <p>Adresse de livraison BLIDA MP SEC & EMB Zone Industrielle Ben Boulaid n°1 09016 BLIDA BLIDA MP SEC & EMB</p> <p>Adresse de facturation Société SPA Fromagerie Bel Algérie Zone d'activité Mazafran Route de Boufank 42400 KOLEA-TIFAZA</p>
--	--

Conditions de paiement: 50 jours, fin de décade, date de facture

Poste	Article	Description	Quantité	Unité ach.	Prix net	Val. nette (DZD)
00010	76055542	RND BOX LVQR NAT 8P OS PROMO DZ	400,000	PCE	5.40 / PCE	2,160,000.00
		SELON SPECIFICATIONS DE LA FAMILLE D'EMBALLAGE 7130105 Date de livraison: 10.03.2024 Contrat 4600000401 Poste 02450				

Poste intégralement livré

CS Scanné avec CamScanner

SAP

ANNEXE 07 : facture

BOÎTES EN CARTON

Doit : FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA
Activité :
Adresse : Zone D'activite Mazafran Route de Boufarik Kolea
Ville : TIPAZA
RC : 0008301B99
NIF. : 099942000830105
AI/TIN : 42350278291
NIS : 000316010963945

FACTURE N°: F-24/0480

Tlemcen, le 24 Mars 2024

Réf. client : N°4501212091 DU 25/02/2024
Expédition BL-24/0500(24/03/24)

Référence	Désignation	Quantité	TVA	PU HT	Montant
BR2120	BOITE RONDE IMPRIMÉE 2 FACES HAUTEUR 20MM SANS INTERCAL	46 305	19%	5.40	250 047.00
Total Hors Taxes					250 047.00
Remise					0.00
Total H.T Remisé					250 047.00
Total TVA					47 508.93
Timbre					0.00
Total TTC					297 555.93

Arrêtée la présente facture à la somme de :
DEUX CENT QUATRE VINGT DIX-SEPT MILLE CINQ CENT CINQUANTE CINQ DINARS ALGERIEN 93 CTS

Règlement par : 50 JOURS DATE DE FACTURE

- Chèque N°:..... Banque:..... Date:
- Traite Banque:..... Date:
- Espèces
- Virement bancaire

31, Z.I., route de Chetouane 13000 Tlemcen Algérie
Boîte Postale : 546 RP
Tél. : +213 (0) 43 271 163
Fax : +213 (0) 43 278 714
contact@ecopack-sarl.com

R.C. : 13/00 - 0262167 898 A.I. : 13011235142 N.I.S. : 099513010124738
N.I.F. : 099813026216724 R.I.B. : Natixis Tlemcen : 020001317002902001/49

Les annexes

ANNEXE 08 : bon de réception

B O N D E R E C E P T I O N		N° 5025964674	Page 1

Date d'entrée de marchandises : 25.03.2024			
Date du jour : 25.03.2024			

Division :	422		
Désignation :	Kolea Factory		
Magasin :	6161		
Fournisseur :	0000050401		
Nom :			
Commande :	4501212091		
GrpeAchet. :	QKL DZ Logistique		

Pos.	Article	Désignation	Qté UQ
	N° pièce fabricant	Emplacement	(Qté mag.après EM)
	Mag. Lot		
0001	76055542	RND BOX LVQR NAT 8P OS PROMO DZ	
	6161		46.305 PCE (338.910,000 PCE)

Émetteur	ABBELHADJ	S I G N A T U R E	

ANNEXE 09 : bon de livraison

BOÎTES EN CARTON

Doit : FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA
Adresse : Zone D'activite Mazafran Route de Boufarik Kolea TIPAZA
RC: 0008301B99
NIF : 099942000830105
AI/TIN : 42350278291

BON DE LIVRAISON N°BL-24/0500

Tlemcen, le 24 mars 2024

Réf. client : CC-24/0031(25/02/24)

Observation : N°4501212091 DU 25/02/2024

Référence	Désignation	Marque	Nb Cart	Qte totale	PRIX	MONTANT
BR2120	BOITE RONDE IMPRIMEE 2 FACES HAUTEUR 20MM SANS INTERCAL	VQR PROMO	49	46 305	6.4260	297 555.93
					Total	297 555.93

Règlement par : 50 JOURS DATE DE FACTURE

31, Z.I., route de Chetouane 13000 Tlemcen Algérie
Boîte Postale : 546 RP
Tél. : +213 (0) 43 271 163
Fax : +213 (0) 43 278 714
contact@ecopack-sarl.com

R.C. : 13/00 - 0262167 B98 A.J. : 13011235142 N.I.S. : 099513010124738
N.I.F. : 099813026216724 R.I.B. : Natixis Tlemcen : 020001317002902001/49

ANNEXE 10 : facture proforma

Tél : 023 94 77 00

CAPITAL SOCIAL : 25 000 000,00 DA

MAT FIS. 099916000691108

R.C 99B0006911

ART IMP. 16301131084

NIS 0 966 1601 00105 51

FACTURE PROFORMA N°40/2 Num. contact : 0770836304

Client : SPA Fromagerie Bel Algerie RC : 0008301 B 99

Zone d'activité Mazafran Route de Boufarik-Kolea 4 AI : 42 350 278 291

W.Tipaza

MAT FIS. : 099 942 000 830 105

Date : 20 / 08 / 2023

NIS : 0 003 1601 09639 45

DESIGNATIONS	QUANTITE	P.U HT	MONTANT HT
DISQUE IMPRIMER BEL ALGERIE 136MM CARTON TRIPLEX MM KARTON BELVEDERE 400/M2	600 000	1,75	1 050 000,00
ETUI BEL ALGERIE 4PX70GR CARTON BBTB MM KARTON KROMOPACK 350/M2	100 000	6,12	612 000,00
ETUI BEL ALGERIE 8PX70GR CARTON BBTB MM KARTON KROMOPACK 350/M2	100 000	9,19	919 000,00
Délais de livraison de 15 jours après commande ferme et procédures de pré presse. Les Quantités livrées sont susceptible d'etre + ou - différentes de la commande vu les contraintes tech. de l'industrie graphique.			
TOTAL HT			2 581 000,00
T.V.A (19%)			490 390,00
TOTAL TTC			3 071 390,00

Arrêté la présente facture proforma à la somme de Trois Millions Soixante Et Onze Mille Trois Cent Quatre Vingt Dix Dinars Algériens.

Table des matières

Table des matières

<i>Remerciements</i>	
<i>Dédicace</i>	
Sommaire	I
Liste des abréviations	II
Liste des Tableaux	III
Liste des Figures	IV
Liste des annexes	V
Résumé	VI
Introduction générale	A
Chapitre 01 : Cadre théorique de l’audit interne	1
Introduction	2
Section 01 : Contenu du contrôle interne	3
1. Définition du contrôle interne	3
1.1. Définition du control interne selon le COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)	3
1.2. Définition du contrôle interne Selon le COCO (Criteria On Control Committee)	6
2. Objectifs et composantes du contrôle interne	7
2.1 Objectifs du contrôle interne :	7
2.1.1 Assurer la qualité des informations	7
2.1.2 Garantir l’efficacité et l’efficience des opérations	7
2.1.3 Assurer le respect de lois, règlements et directives en vigueur	8
2.1.4 Protéger le patrimoine :	8
2.2. Composantes du contrôle interne :	8
2.2.1. L’environnement du contrôle :	8
2.2.2. L’évaluation des risques :	8
2.2.3. Activité de contrôle :	9
2.2.4. Information et communication :	9
2.2.5. Le pilotage :	9
3. Présentation du cycle achat	9
3.1 Objectifs de la fonction achat	9
3.2 Cycle d’achat	10
Section 02 : Généralités sur l’audit interne	15
1. Historique, définition et objectifs de l’audit interne	15
1.1 Historique et évolution de l’audit interne	15

Table des matières

1.2. Définition et objectifs de l'audit interne :	15
2. Caractéristiques de l'audit interne	16
3. Normes de l'audit interne	17
Section 03 : Conduite d'une mission d'audit interne	19
1. Définition d'une mission d'audit interne.....	19
1.1. Le champ d'application	19
1.2. La durée	19
2. Phases d'une mission d'audit interne	19
2.1. La phase de préparation	20
2.1.1. L'ordre de mission	20
2.1.2. La prise de connaissance	21
2.1.3. L'identification et l'évaluation des risques	21
2.1.4. Le rapport d'orientation.....	21
2.1.5. Détermination des tâches.....	22
2.2. La phase de réalisation	22
2.2.1. Réunion d'ouverture.....	22
2.2.2. Programme d'audit ou programme de travail	23
2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	23
2.2.4. Le travail sur le terrain.....	24
2.3. La phase de conclusion	24
2.3.1. Rédaction du rapport préliminaire d'audit interne	24
2.3.2. La réunion de clôture.....	24
2.3.3. Rédaction du rapport définitif d'audit interne.....	25
2.3.4. Suivi du rapport d'audit interne.....	25
3. Outils et techniques de l'audit interne.....	25
3.1. Outils d'interrogation	27
3.1.1. Interviews.....	27
3.1.2. Questionnaires	27
3.2. Outils de description	27
3.2.1. Observation physique	28
3.2.2. Grille de séparation des tâches.....	28
3.2.3. Feuille de révélation et d'analyse de problème FRAP	28
Conclusion.....	29
Chapitre 02 : L'alliance audit interne et gestion des risques opérationnels	30
Introduction.....	31
Section 01 : Notions générales sur le risque	32

Table des matières

1.	Notion du risque	32
1.1.	Définition.....	32
1.2.	Différents risques liés à la mission d'audit	34
1.2.1.	Risque inhérent.....	34
1.2.2.	Risque de non-contrôle	35
1.2.3.	Risque de non-détection.....	35
2.	Risque opérationnel.....	36
2.1.	Définition du risque opérationnel	37
2.2.	Typologie des risques opérationnels	38
2.2.1.	Les risques de dysfonctionnement qui comprennent	38
2.2.2.	Les risques de manipulation frauduleuse qui se caractérisent par	38
3.	Risques liés au processus achat	39
3.1.	Risques liés à budgétisation-suivi des engagements de dépenses	39
3.2.	Risques liés à l'expression interne des besoins.....	39
3.3.	Risques liés à l'évaluation et sélection des fournisseurs.....	39
3.4.	Risques liés à la passation, suivi et relance de la commande.....	40
3.5.	Risques liés à la réception de la commande et vérification de la facture	40
3.6.	Risques liés à la comptabilisation et au règlement de la facture	40
Section 2 : Identification et gestion du risque opérationnel		41
1-	Identification du risque opérationnel	41
1-1	Définition du périmètre à analyser	41
1.1.1.	Métiers.....	41
1.1.2.	Activités et processus	42
1.2.	Évènements à risque.....	42
1.2.1.	Etablissement de la liste des risques génériques.....	43
1.2.2.	Etablissement de la liste des risques spécifiques.....	43
1.2.3.	Validation de la nomenclature interne des risques	43
1.2.4.	Validation de la cohérence avec Bâle II.....	43
1.3.	Cartographie des risques	44
1.3.1.	Définition et objectifs d'une cartographie des risques.....	44
2.	Gestion des risques opérationnels	45
2.1.	Définition.....	45
2.2.	Étapes de la gestion des risques opérationnels	46
Section 3 : Audit interne et gestion des risques opérationnels		49
1.	Apport de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels	49
1.1.	Contribution Cruciale de l'Audit Interne à l'Optimisation du Contrôle Interne.....	49

Table des matières

1.1.1.	Appréciation du dispositif du contrôle interne	50
1.1.2.	Évaluation de la cartographie des risques opérationnels :	51
1.2.	Rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques opérationnels d'une organisation	51
2.	Indicateurs et tableau de bord des risques opérationnels.....	52
2.1.	Indicateurs de risques	52
2.2.	Tableau de bord des risques opérationnels.....	53
2.3.	L'audit interne et la gestion des risques :.....	54
2.3.1.	Une identification préalable du risque	54
2.3.2.	Une diffusion de la culture du contrôle interne vers les opérationnels.....	55
2.3.3.	L'auto évaluation du risque opérationnel :.....	55
	Conclusion.....	56
	Chapitre 03 : Audit du cycle achat au sein de l'entreprise BEL ALGERIE	57
	Introduction.....	58
1.	Présentation de la fromagerie BEL ALGERIE	59
1.1.	Histoire de la succursale BEL ALGERIE.....	59
1.2.	Marques de BEL ALGERIE	60
2.	Objectifs de BEL ALGERIE.....	60
2.1.	Objectifs externes	60
2.2.	Objectifs internes.....	60
3.	Organisation interne de l'entreprise.....	61
3.1.	Direction Générale	62
3.2.	Direction de la Santé, de l'Hygiène et de la Sécurité.....	62
3.3.	Direction des Ressources Humaines	63
3.4.	Direction de l'Administration et des Finances.....	63
3.4.1.	Département de la comptabilité	63
3.4.2.	Département des finances	63
3.4.3.	Département contrôle interne	64
3.4.4.	Département de l'audit	64
3.4.5.	Département du contrôle de gestion	64
3.4.6.	Département fiscal.....	65
3.5.	Direction des Achats.....	65
3.6.	Direction Commerciale	65
3.7.	Direction Marketing.....	65
3.8.	Direction de la Chaîne d'Approvisionnement et de la Logistique	66
1.	Aperçu sur le système de contrôle interne instauré au niveau de BEL ALGERIE.....	67

Table des matières

1.1.	Définition du contrôle interne au niveau de BEL ALGERIE	67
1.2.	Principes du contrôle interne au niveau de BEL ALGERIE	67
2.	Contenu du cycle achats au sein de BEL ALGERIE	69
2.1.1.	Identification des besoins	71
2.1.2.	Etablissement de la facture pro forma	71
2.1.3.	Choix des fournisseurs	71
2.1.4.	Négociation de prix.....	71
2.1.5.	Saisie de la demande d'achat sur SAP.....	72
2.1.6.	Validation de la demande d'achat sur SAP	72
2.1.7.	Etablissement du bon de commande	72
2.1.8.	Réception physique de la commande.....	72
2.1.9.	Réception sur SAP.....	73
2.1.10.	Règlement.....	73
1.	Phase de préparation	74
1.1.	Prise de connaissance	74
1.2.	Détermination des points de contrôle et des risques associés	77
2.	Phase de réalisation.....	78
2.1.	Réunion d'ouverture	78
2.2.	Travail sur le terrain.....	78
2.2.1.	Questionnaire du contrôle interne (QCI).....	79
2.2.2.	Rapprochements.....	79
2.2.3.	Evaluation des procédures.....	80
3.	Phase de conclusion.....	85
3.1.	Projet de rapport.....	85
3.2.	Réunion de clôture	85
3.3.	Rapport définitif.....	87
4.	Synthèse.....	89
	Conclusion.....	91
	Conclusion générale	92
	Bibliographie	96
	Les annexes	100
	Table des matières.....	119